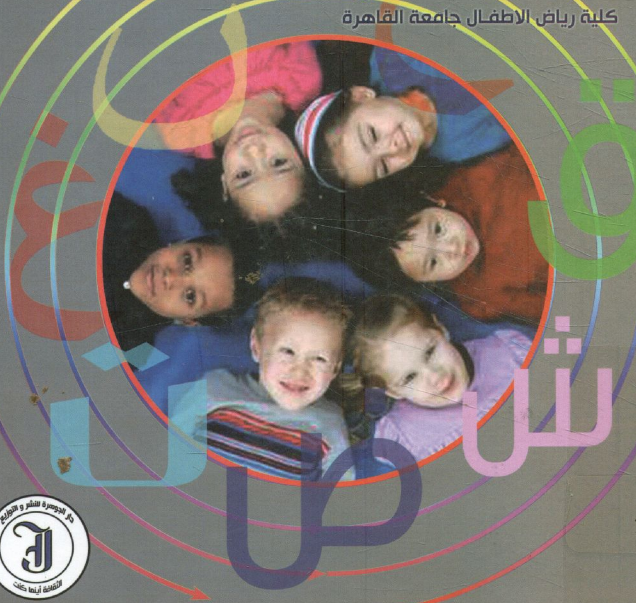
# ثقافة الجودة

## في إدارة رياض الأطفال و تطبيقاتها


د . السيد عبد القادر شريف

رئيس قسم العلوم التربوية

كلية رياض الاطفال جامعة القاهرة


دار الجوهرة للنشر و التوزيع

الثقافة أينما كنت



دار الجوهرة للنشر و التوزيع

# ثقافة الجودة

## في إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها

# جميع الحقوق محفوظة



اسم الكتاب

## ثقافة الجوده فى إدارة رياض الاطفال

دكتور
السيد عبد القادر شريف
أستاذ أصول تربية الطفل
ورئيس قسم العلوم التربوية
كلية رياض الأطفال
جامعة القاهرة

سنة النشر
2014
رقم الإيداع
٢١٨٢٣
الترقيم الدولي I.S.B.N
978-977-85030-8-1




دار الجوهرة للنشر والتوزيع

العنوان :
٣ عمارات العبور – ش صلاح سالم
الدور الـ ١٥ – مكتب رقم ٣ – القاهرة
جمهورية مصر العربية

الهاتف : ٠٠٢٠٢ ٢٢٦٣٠٤٣١
الفاكس : ٠٠٢٠٢ ٢٢٦٣٠٤٣٢
Dar.al-jawhrah.al-mutakdma@live.com
www.daraljawharh.com

# ثقافة الجودة

## في إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها

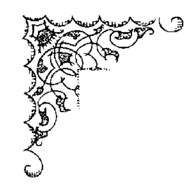
الدكتور

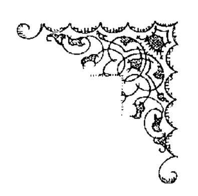
**السيد عبدالقادر شريف**

دار الجوهرة للنشر والتوزيع

الطبعة الأولى

٢٠١٤





# إهداء

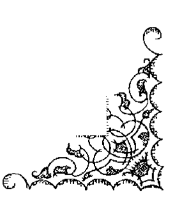
إلى زوجتي ...

وإبنتي منة الله ...

أقدم هذا الجهد العلمي



المؤلف



# فهرس المحتويات

| الموضوع | صفحة |
|---|---|

## الفصل الثاني



## الفصل الثالث



## الفصل الرابع

# المقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات الحديثة التي استحوذت على اهتمام كثير من المديرين والباحثين والممارسين، كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة والتي أثبتت جدواها في معظم المؤسسات بمختلف أنواعها، لدرجة أنه تم وصفها بالثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية في أوربا وثورة المعلومات والتكنولوجيا التي تجتاح العالم اليوم.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية ترتكز على العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تمزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

والتحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات المختلفة عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة والذي يساعدها على تحقيق إنتاجها ومستلزماتها بشكل أفضل وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على مجمل العمليات والتفاعلات والأنشطة داخل المنظمة بشكل عام لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء والتي تتغير بين الحين والآخر.

إن توافر الجودة في المنتجات والخدمات والأعمال من أسمى الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، وقد حثت عليها الكتب السماوية ودعا إليها الحكماء والمصلحون، وعمل على تحقيقها الصادقون المخلصون وأصحاب الضمائر الحية في المجتمعات القديمة والمعاصرة على السواء لأن في جودة الخدمات والمنتجات خير لتلك المجتمعات ومسايرة لجوانب التطور والتقدم فيها.

ويجب أن تقوم إدارة الجودة الشاملة برفع كفاءة وفعالية أداء الأعمال في أي منظمة إدارية سواء كانت تعليمية أو حكومية أو خاصة أو إنتاجية.

ويعد التعليم من أهم ميادين الحياة بمختلف مراحله ومؤسساته، والذي يجب أن يحظى بإدارة جودة شاملة حتى تكون مخرجاته وفق المعايير والمواصفات التي يتطلبها سوق العمل، لأن التعليم هو قاطرة التقدم ولب التنمية في كل المجتمعات، وعدم توفيره بجودة عالية يعد وصمة للتخلف والتأخر في جبين تلك المجتمعات .

وتعتبرثقافة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بمثابة القلب من الجسد بالنسبة لمراحل التعليم التالية، لأنها البداية والبيئة الاجتماعية الثانية بعد الأسرة التي ينخرط فيها الطفل مع أقرانه ويتفاعل معهم، تحت إشراف معلمة متخصصة وفي بيئة مهيأة بشكل علمي سليم لتعلم الطفل.

لذلك كانت أهمية هذا الموضوع إدراكا لأهمية تلك المؤسسات في تنشئة الطفل تنشئة اجتماعية سوية، والعمل على إدارة تلك المؤسسات بشكل علمي سليم بحيث يكون منتجها على درجة عالية من الجودة.

هذا ويتكون الكتاب من سبعة فصول، الفصل الأول بعنوان إدارة الجودة الشاملة - مفهومها - مبادئها - فلسفتها العامة، ويعرض الفصل الثاني لإدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي، بينما يتناول الفصل الثالث آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما يقع الفصل الرابع تحت عنوان معايير الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال، بينما يعرض الفصل الخامس للأداء المتوقع لمعلمة الروضة في إدارة قاعة النشاط وعوامل نجاحها، أما الفصل السادس فعنوانه استراتيجية مقترحة للتطوير التربوي في الروضة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ويعرض الفصل السابع والأخير لتطبيقات واقعية عن إدارة الجودة في مؤسسات رياض الأطفال.

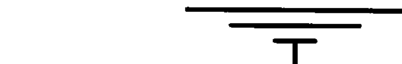
**والله أسأل أن أكون قد وفقت في عرض المحتوى العلمي لهذا الكتاب بشكل يفيد القارئ ويسهم في تفعيل إدارة الجودة بمؤسسات رياض الأطفال.**

**أ.د./ السيد عبدالقادر شريف**

# الفصل الأول

# إدارة الجودة الشاملة

# مفاهيمها - مبادئها - فلسفتها العامة



## مقدمة

يشهد عالم اليوم تحديات كثيرة ومتنوعة تتمثل أهمها في تزايد الحاجات المجتمعية وتغيرات الأحداث السريعة والمتلاحقة، وقلة الموارد والإمكانات المتاحة، مما يتطلب تحديد الأولويات وترشيد الموارد سواء كانت مادية أو بشرية وحسن استغلالها.

وهذه التحديات فرضت على الحكومات ضغوطاً كبيرة للحفاظ على التوازن المطلوب في ظل قلة الموارد وشح الإمكانيات، مما دعا المفكرين وذوي الخبرة والتخصص بالبحث عن أفضل السبل والوسائل للتعامل مع هذه التحديات.

ومما يزيد من حدة تلك التحديات التي تواجهها الحكومات المعاصرة حالة التنافس الشديد بين المنظمات الحكومية من جهة، ومنظمات الأعمال الخاصة من جهة أخرى، وما يفرضه ذلك التنافس من متطلبات تطوير لأساليب الأداء المستخدمة وتوظيف الوسائط التكنولوجية بما يحقق الأهداف وصولاً إلى خدمة أفضل ومنتج يتسم بالجودة ليستطيع المنافسة في الأسواق التي تعددت منافذها وأشكالها.

بالإضافة إلى ذلك أصبحت المنظمات العالمية والمحلية تواجه نوعاً آخر من التحديات يتمثل في زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وما يصاحبها من تغيرات في سلوك المستهلك أو المستفيد الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه وذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة.

لذلك يمكن القول بأن الضغوط لتوفير خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة دفعت الهيئات الحكومية لاتخاذ مدخل استراتيجي لوضع الأهداف، وتوزيع الموارد عن طريق تقييم البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على برامج الهيئات الحكومية ولكل ذلك استحقت إدارة الجودة الشاملة كمنهج متكامل يعتمد على أداء إدارة القوى البشرية وكل إدارة في المنظمة، وعلى التحسين المستمر في أساليب العمل، أن تكون أحدث المداخل المنهجية في تطوير المؤسسات وإعادة هيكلتها.

وإدارة الجودة الشاملة هي إحدى النظم المتبعة لمواجهة تلك التحديات، لكونها تقوم على أساس أنها: نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية للمنظمة، باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة، وهي في الوقت نفسه تأكيد على أن يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى.

لقد كانت الدول المتقدمة سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المنظرون والمهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. وكانت بدايات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في اليابان وأمريكا، وكان تطبيقها مقتصراً في البداية على القطاع الصناعي أما الآن فأصبح بالإمكان تطبيقها على مؤسسات قطاع الخدمات أيضاً، وقد سعت المنظمات الخدماتية باستمرار من أجل التعلم والاستفادة من تجربة القطاع الصناعي في هذا المجال.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته؟ فلابد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجياتها والعمل على نشر هذه القناعة، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أنظارهم المتألقة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية الكفاءة.

وظهر اهتمام المؤسسات التربوية في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العام للحصول على نوعية أفضل من التعليم وتخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع، وأصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام الجودة الشاملة في تزايد مستمر سواء في أمريكا أو الدول الأوروبية واليابان والعديد من الدول النامية وبعض الدول العربية مثل السعودية والكويت والتي بدأت بهذا المنهج في بعض مؤسساتها التعليمية.

ولعل ما يبرر الاهتمام بالجودة في التعليم وخاصة في مؤسسات رياض الأطفال هو أن منتج المؤسسة التعليمية يعد أغلى منتج في أي مجتمع من المجتمعات بالإضافة إلى أن نجاح المنظمات غير التعليمية في تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتأتى إلا بعد نجاح النظم التعليمية في حسن إعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلا جيدا، لذا فإن تقدم المجتمع يتوقف بدرجة كبيرة على مدى جودة المنتج التعليمي فيه.

### مفهوم الجودة Quality

تعرف على أنها النوعية أو الخاصية والنوعية إما جيدة أو رديئة أي جودة عالية أو منخفضة، وعرفها معجم لونجمان على أنها عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة في المرة الأولى وفي الزمن المحدد في كل مرة يفيد فيها عمل هذا الشيء حيث أن الاستمرارية أو التكرار في العمل لا تؤثر مطلقا على الجودة فالجودة رحلة لا نهاية لها من تطبيق التحسينات والتطوير وأنه لا يجب أن لا يمر يوم على المؤسسة أو العملية الإنتاجية أو جودة المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة بدون تطوير أو تحسين.

كما أن الجودة تعني جودة العمل وجودة الخدمات وجودة المعلومات وجودة نظام العمل وإجراءاته وجودة الأقسام وجودة الأفراد والمديرين، وجودة أهداف النظام، فهي جوهر العملية الإدارية التي تعتمد على المشاركة الفاعلة وإزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة واستخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرار لتحقيق الرضا للعميل لأنها مبنية على وجهة نظره.

وبناء على ذلك نجد أن الجودة هي القاعدة التي انطلقت منها العديد من المفاهيم فهي تعني، معياراً للتميز والتطور فالنظام يتحرك لخدمة المستفيدين وتحقيق احتياجاتهم وتوقعاتهم في شكل خدمي جيد متكامل وفاعل لا يقبل الخطأ ويدير الوقت بكفاءة.

### مفهوم الجودة الشاملة Total Quality

إن الجودة الشاملة، فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم

على إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة ونظم العمل وإجراءاته وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة لتحقيق مخرجات عالية الجودة وبأقل تكلفة بحيث تلبي احتياجات المستفيدين ورغباتهم وتنال رضاهم.

وبعد أن ثبت نجاح الجودة الشاملة في عدة مجالات أهمها التجارة والصناعة كان التفكير من الأخذ بها في التعليم والتعلم فإذا تم النظر للمدخل المنظومي للتعليم وخاصة منظومة تحسين الإنتاجية بمؤسسات رياض الأطفال بمصر، فإن تحقيق الجودة الشاملة ضرورة لتلبية طموحات المجتمع ومؤسساته وخاصة مؤسسات رياض الأطفال حيث تعد جودة المخرجات التعليمية في رياض الأطفال واجباً وطنياً وإنسانيا يتطلب ضرورة تجويد جميع حلقات منظومة التعليم في تلك المرحلة بدءاً من مدخلات النظام ومروراً بعملياته وانتهاء بمخرجاته المرجوة والمحققة للأهداف وقد أثبت ذلك نجاح بعض الدول المتقدمة في تحقيق أهدافها التعليمية والاقتصادية والاجتماعية اعتماداً على الجودة الشاملة التي توفر سلامة البرامج والسياسات المختلفة الملائمة للإنجاز وتوفير أساليب الرقابة المناسبة لمتابعة وتقييم هذا الإنجاز كما توفر المقومات الأساسية لزيادة فاعلية الرقابة على جودة العملية التعليمية وهذا مالا يتضح في غالبية الدول النامية ومنها مصر.

ومن هنا نستخلص أن الجودة الشاملة هي جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية في رياض الأطفال سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الأمثل لجميع العناصر المادية والبشرية المتاحة بمؤسسات رياض الأطفال بمصر.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات.

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، وهي بذلك تضمن التصميم الجيد للمنتجات المقدمة من المؤسسة، وتحتل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل، ولابد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تمثل مدخل أو استراتيجية تنظيمية يتم السعي لتطبيقها في مختلف مستويات المنظمة على نحو كلي إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل مستمر ولعل ذلك يفضي بنا إلى الشمول أو الكلية التي تعني كل الأفراد داخل التنظيم وخارجه فلابد من تضافر جهودهم للوصول إلى الجودة الشاملة.

ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة لكي تحقق أهدافها في المجال التعليمي برياض الأطفال فلابد من تحسين الإنتاجية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال تأصيل مبادئ (ديمنج) والتي تتمثل في الآتي:

١- ضرورة تكوين أو تأصيل هدف مستقر لتحسين الخدمة والإنتاج (الإبداع، البحث والتعليم، التطوير المستمر للمنتج والخدمة والصيانة).

٢- ضرورة تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة.

٣- إن الجودة لا تتولد من خلال عمليات التفتيش أو البحث عن النواقص بل من خلال تحسين الأداء.

٤- ضرورة الاستمرار في تحسين العمليات كافة على نحو مستمر.

٥- ضرورة تبني ومواصلة القيادة واعتبارها عمل ووظيفة للإدارة.

٦- ضرورة طرح الخوف أو عدم الإقدام جانباً.

٧- ضرورة القضاء على العوائق أو الفواصل التنظيمية بين الأقسام وتنمية روح الفريق.

لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل وسيلة لتحقيق مركز تنافسي قوي، ولكن يجب النظر إليها من منظور اقتصادي – اجتماعي أكبر فليس هناك سبباً لعدم استفادة مؤسسات رياض الأطفال ونظامنا التعليمي من هذا المدخل لتحقيق الإنجاز وجودة الأداء.

ومن ثم نجد أن ثمة اتفاق بين الجودة والجودة الشاملة في الاهتمام بتحسين وتجويد كل عناصر النظام التعليمي من مدخلات وعمليات ومخرجات إلا أن الجودة الشاملة تبلور الهيكل التنظيمي الشامل للجودة فتوزع المسئوليات والصلاحيات ووسائل فحص وضبط ومراقبة الجودة بالمؤسسة التعليمية كما أنها تهتم بربط المخرجات بالمجتمع المحلي وخدمة البيئة كما أن إدارة الجودة الشاملة تمثل الاستراتيجية التي تسهم في دعم استمرار تحسين الجودة والمحافظة عليها من خلال العمل على تضافر عدداً من المحاور وهي كما يلي:

١- الهيكل التنظيمي وما يمثله من (ثقافة الجودة - وموارد مادية وأساليب كمية وكيفية - وجداول - ومعامل - وخدمات).

٢- الإدارة الأفقية (وتعني الاتصال بين الإدارات لدعم التكامل في الأداء وتوحيد الجهات لأهداف جودة المؤسسة التعليمية).

٣- إدارة الموارد البشرية وتعني (تلبية احتياجات كل من القائمين على التعلم ومتلقي الخدمة التعليمية لضمان مخرجات جيدة فاعلة لنفسها ولمجتمعها).

## فلاسفة الجودة الشاملة

تعد الجودة الشاملة فلسفة إدارية ترتكز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد على فهم العمليات المختلفة في النظام فهي تمثل نموذجا لمفهوم الشمولية التي ينبغي تطبيقها في جميع الأوقات على كل فرد بالمؤسسة وقياس الجودة المتقنة سعياً لزيادة القدرة التنافسية وزيادة كفاءتها في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز وزيادة إنتاجية كل عناصر النظام

كما تتضمن مرونته في تعامله مع المتغيرات البيئية السريعة التغير وتقدم ضماناً للتحسين المستمر لكل قطاعات التعليم ومستوياته.

هذا وتقوم فلسفة الجودة على ما يلي: مجموعة من الأفكار الرئيسة للعديد من الرواد المطالبين بتطبيق الجودة والذي أوجز عرضهم (فينجان) تحت مسمى أفضل خبراء الجودة المعروفين على اعتبارهم مؤسسي فلسفة الجودة بالعالم وواضعي مبادئها وأدواتها كما يلي:

- إدوار ديمنج: وهو أكثر رواد الجودة شهرة، وضع أربعة عشر مبدأ للجودة، وأكد على استخدام خرائط التحكم بالجودة لتلافي الأخطاء كما أكد على مسئولية الإدارة عن كفاءة عمل النظام وتطويره وقد عزز ديمنج بذلك دور الإدارة في قدرتها على اتخاذ القرار لتحسين العملية وتحسين الإنتاج.
- كوري إيشيكيو: وهو أحد أشهر خبراء الجودة ومبتكر دائرة الجودة وتوظيف عملياتها و إمكانات جميع العاملين والمستفيدين منها كما أنه مبتكر فكرة خرائط تحليل السبب والنتيجة.
- أرماند فيجنبام: وهو مؤلف ومحاضر في الجودة عمل مديراً لأكبر منظمة عالمية في الجودة وقد أضاف مصطلح تكلفة الجودة.
- جوزيف جوران: ويعتبر أول من استخدم التحليل الإحصائي للتحكم في العمليات بنظام الجودة ويعد كتابه التحكم في الجودة هو كتاب الجودة المرجعي في الولايات المتحدة الأمريكية وفي اليابان على حد سواء كما صمم دائرته الشهيرة لتحسين مدخل الجودة الشاملة والتي يستعان بها كأحد أهم أدوات التحسين، كما قدم جوران تنويهاً بأن مشكلات الإدارة تتعلق بأخطاء العنصر البشري لذا تبرز أهمية إدارة التدريب بمفاهيم الجودة واستعمال دوائر في تحسين الاتصال المستخدم عبر المستويات المختلفة مع التركيز على فهم احتياجات متلقي الخدمة.
- فيليب كروسبي: وهو أول أمريكي معروف في نظام الجودة وقد طور أربعة عشرة خطوة للجودة أصبحت القاعدة للكثير من برامج الجودة التعليمية الحديثة كما أيد

وجود متطلبات لتوافق الجودة مكتوبة بشكل مشترك من قبل المدراء والعاملين مع الاهتمام بحاجات العمل وتلافي العيوب.

- **جيشي تاجوشي:** صمم عدداً من الأدوات تهدف إلى تحسين جودة العمليات وطور مفهوم الأداء الوظيفي ودوره في دعم الجودة.
- **آني ماكلين:** كان لها أبرز الأثر في وضع معايير للجودة لدعم استمرار تحقيقها وتحسينها والالتزام بمبادئها في التعليم.

ولا تقوم فلسفة الجودة على آراء الرواد والمهتمين فحسب لكنها تقوم أيضاً على عدد من الاعتبارات الأساسية أبرزها التركيز على المستفيد حيث تطور مفهومها الإداري بشكل يتضمن مجموعة من المميزات للنظام التعليمي يتحدى الهياكل التنظيمية التقليدية والثقافات الحالية البسيطة.

## المبادئ الأساسية للجودة الشاملة في التعليم

لقد حاول ديمنج رائد الجودة الشاملة صياغة مبادئ وأسس يمكن من خلالها تحقيق الجودة الشاملة للمحافظة على بلوغ الأهداف والبقاء على استمرارية الجودة والإتقان من خلال استخدام أدوات التحليل البياني لمراقبة النجاح والتحسين المستمر في نظام يقوم على التخطيط والمشاركة، وتقوم هذه المبادئ على البرمجة الأكاديمية في مجالات التخطيط والتحليل والمشاركة والتطوير وتصميم البرامج وتقييم الإدارة التعليمية ودفع إدارة الجودة التي تناسب التعليم.

وقد قدم ديمنج أربعة عشر مبدأ للجودة الشاملة يمكن لإدارة النظام التعليمي بصفة عامة وإدارة نظام رياض الأطفال بصفة خاصة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن كما يلي:

١- ثبات الهدف نحو تحسين الخدمة والعمل باستمرار على تقدم العمل وتحسين المهام المختلفة.

٢- تبني فلسفة اقتصادية برؤية مستقبلية تستطيع مقابلة التحديات المختلفة بما يدفعها إلى المزيد من المعرفة والتعلم والتحسين بحيث تستطيع قيادة التغيير.

٣- وقف الاعتماد على التفتيش والعمل على إنجاز الجودة من خلال الاستناد إلى قاعدة لجودة البناء في الإنتاج بالدرجة الأولى وتلافي الأخطاء.

٤- وقف الاعتماد في ممارسة العمل على قاعدة بطاقة الربح والخسارة والعمل على تقليل الكلفة الشاملة حتى تكون هناك علاقة طويلة الأمد من الولاء والثقة بين المجتمع والمؤسسة التعليمية.

٥- العمل على التحسين بشكل ثابت باستمرار لنظام الإنتاج والخدمة من خلال تحسين الجودة ومعدل الإنتاج مع العمل على نقص الكلفة الكلية.

٦- تدريب جميع العاملين بالنظام التعليمي على اختلاف مستوياتهم على الجودة.

٧- وجود قيادة ملتزمة وهدف للإشراف يعمل على المساعدة وتقديم الأدوات للعمل بطريقة أفضل مع المراجعة المستمرة والدقيقة بدقة من قبل الإدارة والإشراف على العمليات والعاملين عليها بانتظام.

٨- إزالة الخوف لكي يعمل كل الأشخاص والمشاركين بشكل فعال داخل المؤسسة التعليمية.

٩- العمل في فريق للتعرف على المعوقات داخل الأقسام والبحث والتصميم لحل المشكلات الخاصة بتقديم الخدمة التعليمية المميزة.

١٠- العمل على وجود شعارات لقوة العمل من خلال أهداف محددة للتعرف على العيوب وكذلك المستويات الجديدة من الجودة العالية للتعرف على أسباب الجودة المنخفضة، ومعدل لاحتمال إرجاع السبب فيها إلى النظام.

١١- أن تقوم الإدارة من خلال القيادة وضع معايير عمل خاصة بالإدارة وبالأهداف والعمل على إيجاد قيادة بديلة متوفرة باستمرار.

١٢- تحديد مسئولية المشرفين للتعرف على المعوقات الخاصة بالعاملين والأداء والجودة وذلك بالاعتماد على الإدارة الموضوعية.

١٣- تأسيس برنامج تربوي نشيط يعمل على التحسين الذاتي للأفراد.

١٤- وضع الأشخاص في المواقع المناسبة بالنظام والعمل على انتقالهم باستمرار بين الأقسام المختلفة للتعرف على الجديد.

من خلال العرض السابق للمبادئ التي تقوم عليها الجودة يتضح أن مبادئ ديمنج هي الأكثر ملائمة للميدان التربوي وأن مديري التعليم والمعلمين والمساعدين بالنظام من العاملون والطلاب هم المنتج وأولياء الأمور والمجتمع ككل هم العملاء وواضعي السياسة التعليمية هم مجلس إدارة مؤسسات رياض الأطفال مع التأكيد على أن الجودة الشاملة لا تأتي إلا من خلال تحسين الإنتاجية التعليمية وتحسين أدائها.

## نظام الجودة الشاملة في التعليم

تدور الجودة الشاملة بين أربعة أنظمة فرعية هي النظام الاجتماعي والنظام التقني والنظام الإداري ونظام ضمان الجودة، ولتطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة بنجاح ينبغي التعامل مع هذه الأنظمة بتوازن وتكامل وتنظيم وتنسيق وتعاون ورقابة كالآتي:

### النظام الاجتماعي:

و يتكون من عدد من العوامل التي تتفاعل مع المكونات الرسمية وغير الرسمية للنظام التعليمي وهذه العوامل تتكون من المكونات الثقافية مثل القيم والاتجاهات والمعايير وجودة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وأعضاء النظام والعلاقات السلوكية بين العاملين بالنظام نفسه وللنظام الاجتماعي دور وظيفي في النظام التربوي على الرغم من أن بعض المديرين يتجاهلون وجود دورا مؤثرا للنظام الاجتماعي في نجاح أو عدم نجاح المؤسسة التعليمية ولتحقيق الجودة الشاملة ينبغي التركيز على ستة محاور استراتيجية يعد النظام الاجتماعي أحد أركانها تتمثل في: البيئة العامة للنظام - طبيعة الخدمات المطلوبة من النظام

- طرق تحقيق الجودة الشاملة - الأفراد المكونين للنظام - التنظيم الإداري للنظام ومؤسساته التوجه لتبني فلسفة الجودة الشاملة.

**النظام التقني:**

و يتضمن الأدوات والممارسات والأساليب الكمية والكيفية التي تقيس وتتبع خطوات إتمام العمل والتي من خلالها يمكن تطوير أساليب نظم العمل داخل المؤسسة والنظام الكلي وذلك لتحقيق هدفين أساسيين هما خدمة المستفيد وتحقيق رسالة المؤسسة.

**النظام الإداري:**

و يشمل عدة مكونات مثل البناء التنظيمي والسياسات ومستويات السلطة وأهداف ورسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية والعمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة) وتمثل إدارة الجودة الشاملة هذا النظام الإداري على اعتبار أنها الاستراتيجية المثلى التي ترتكز على قيم ومبادئ الجودة الشاملة وتستمد طاقتها من المعلومات التي تمكنها من حسن إدارة الأفراد واستثمار قدراتهم بشكل يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

**نظام ضمان الجودة:**

إدخال ضمان الجودة له تأثير كبير في تحقيق جودة التعليم وخاصة في مؤسسات رياض الأطفال وضمان الجودة يحتاج ويتطلب تحديد رسالة مؤسسات رياض الأطفال وأهداف التدريس والبحث وخدمة المجتمع والخدمات المعاونة وخطط الإدارة لتحقيق الأهداف وبنية إدارية لتطبيق وتقويم وفاعلية الخطط وفاعلية هذا النظام يمكن تقييمه بواسطة الفحص الخارجي وبهذه الخطوات فإن ضمان الجودة يوضح كيف أن أنشطة مؤسسات رياض الأطفال المختلفة ترتبط بعضها ببعض لتحقيق رسالة هذه المؤسسات وتوضح أيضا أن وجود قصور في أحد مجالات العمل في مؤسسات رياض الأطفال لها تأثيرها على المجالات الأخرى ومن الصعب تحقيق النتائج نفسها بالاعتماد على النظام الإداري الحالي لمؤسسات رياض الأطفال.

ويعرف نظام ضمان الجودة على أنه نظام لمنع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة الأداء كما أنها تلك الوسائل التي من شأنها التأكد من أن المعايير الأكاديمية قد تحققت على المستوى الوطني بما يواكب المعايير العالمية وإن جودة الفرص المتاحة للتعلم وجودة الأنشطة البحثية وأنشطة خدمة المجتمع ترتقي إلى مستوى توقعات كافة الأطراف المعنية كافة ومن أبرز سماته: وجود إدارة المعلومات تسهم في أداء العمل بشكل فعال ووجود رسالة للمؤسسة التعليمية تهدف إلى ضمان الجودة وقياس الأداء بدقة من خلال معايير للأداء الجيد وأن يكون هناك وضوحاً وتحديدا للمسئوليات.

وهناك طريقتان لضمان الجودة هي:

أولاً: طريقة الاعتماد:

وهي المكانة الأكاديمية التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي نتيجة استيفاء معايير جودة التعليم المحددة والمعتمدة لدى مؤسسات التقويم التربوي ويهدف الاعتماد بصفة أساسية إلى ضمان الجودة الكيفية والنوعية للبرامج والمؤسسات التعليمية من خلال مراجعة ومراقبة الجودة وتقييمها بصورة مستمرة فهو وسيلة للتطوير ولحل مشكلات النظام التعليمي للوصول إلى المستويات العالمية حيث إنه يمكن من خلاله توكيد الجودة وضمانها للدارسين وخاصة أطفال مؤسسات رياض الأطفال والمجتمع على أن المؤسسة أو البرنامج التعليمي يفي بالحدود الدنيا من المعايير لكل من المعلمين والمعلمات والمناهج والدارسين والخدمات المقدمة لهم في صورها كافة.

ثانياً: طريق التقييم:

وهذه الطريقة تركز على أهمية تقييم مخرجات النظام مثل إنجاز الطفل ودرجة تحصيله وقدرته على الاستمرار والتعزيز وتقويم البيئة التعليمية والتعلم الإضافي الأمر الذي يوضح أن نظام الجودة الشاملة هو هيكل تنظيمي يتضمن عدداً من المسئوليات والإجراءات والعمليات والموارد التي يديرها للحصول على مخرجات النظام والمحددة سلفاً بأهدافه فضمان الجودة هدفه الأول التحسين المستمر للجودة والذي شمل الاعتماد بوضع معايير

ومواصفات للطفل المتعلم والروضة والتسهيلات والموارد المالية والبيئة المحيطة والبرامج والأهداف التعليمية وأخضعها لعمليات النظام التي يشترط فيها الجودة من حيث مناسبتها لخصائص الأطفال وخاصة أطفال مؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال وضوح الهدف منها ومنطقيتها وارتباطها بالبيئة ودعمها لها وأن تتميز بلغة بسيطة واضحة تتناسب وخصائص هذه المرحلة والتي تدعم معرفتهم ونموهم في آن واحد وأن يكون حجمها مناسبا وتقدم في الزمن الذي تسمح لهم قدراتهم بالاستيعاب فيه وأن يدعم القيم والمبادئ والأعراف للمجتمع المصري وذلك يتم من خلال تنوع طرق التدريس وكفاءة المعنى والاستفادة من التغذية الراجعة الوقوف على ما تم تحقيقه للحصول على مخرجات النظام من خلال عملية التقييم لضمان الالتزام وتحقيق الجودة وذلك بضبط نظام الجودة.

## أهمية مدخل الجودة الشاملة ومبررات الأخذ به في تحسين الإنتاجية التعليمية

إن العناصر الرئيسية لجودة المنتج هي: الأداء، السمات الاعتمادية، الاتفاق على المتطلبات، المتانة، النفع والجودة الملحوظة وكل عنصر من هذه العناصر متمايز مكتف بذاته لذلك يمكن وضع مرتبة عالية للمنتج في أحد الأبعاد ومنخفضة في بعد آخر.

والاعتراف بهذه العناصر الأساسية مهم لتحسين الإنتاجية إذ بإمكان المشروع الذي يختار تحسين جودته أن يقوم بذلك بالعديد من السبل فهو لا يحتاج متابعة لكل العناصر في التو حيث يمكن إتباع استراتيجية تجزيئية ذات أبعاد قليلة تفرد وحدها لتجد عناية خاصة، انطلاقاً من الأخذ بمبدأ الجودة الشاملة في النظام التعليمي المصري.

و نظام تحسين إنتاجية مؤسسات رياض الأطفال على اعتباره جزءاً من نظام التعليم المصري يحتاج إلى الاستعانة بمدخل الجودة الشاملة وذلك نظراً للمبررات التالية:

١- ارتباط الجودة بالإنتاجية ونجاحها على الأصعدة كافة.

٢- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في المجالات كافة وعالمية هذا النظام فيمكن الاستفادة منه في تحسين الإنتاجية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال.

٣- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو الخاص في معظم دول العالم يضمن نجاحها في تحسين إنتاجية رياض الأطفال.

٤- ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم في المؤسسات التعليمية الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء والمخرجات التعليمية وأهمها الطالب الطفل.

٥- تساعد إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتفعيل التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفق معايير أداء متجددة تقود إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة النظام وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء.

٦- تسهم الجودة الشاملة وإدارتها في تطوير تقاليد العمل وقيمه وفق متطلبات التغير اللازمة لتطبيقاتها في إطار نظرة مستقبلية للفرص والتحديات.

٧- تقديم خطة قيادة شاملة لتدريب المربي على المستويات كافة.

٨- ابتكار أساليب لتنمية الموظفين تخاطب اتجاهات ومعتقدات هيئة إدارة المؤسسات التعليمية في ضوء هذه التحديات وغيرها كان لابد أن يكون هناك مراعاة لمعايير وأسس الإدارة الإنتاجية التي تؤدي إلى تفعيل دور مؤسسات ماقبل المدرسة .

نستنتج من ذلك أن الجودة لها دور مهم في تحسين الإنتاجية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال بمصر حيث إن الروضة الفعالة هي مؤسسة تربوية تستطيع تحقيق أهداف التربية الشاملة والمتكاملة للطفل في سنوات الطفولة المبكرة ما قبل سن الإلزام وتعمل على دعم مظاهر النمو المختلفة للطفل كما تنمي لديه الاستعدادات الذهنية وتكسبه القيم والمفاهيم الاجتماعية والحياتية عن طريق ممارسة الأنشطة المحببة لقلبه والتي تتوافق وسيكولوجيته في هذه المرحلة.

وعلاوة على أن رياض الأطفال مؤسسة تربوية خلاقة فهي مؤسسة يسودها مناخ إيجابي وتقدمي وتكفل للعاملين بها فرص التطور المهني والإجادة والتفوق وتدار بروح الفريق المتعاون وتخلق مناخاً داعماً للمشاركة الفعالة في مجتمعها المحيط.

ومن هنا لابد من الأخذ بمبادئ معايير الجودة وتحقيقها حتى تكون دليلاً معيناً للمعلمات والقيادات التعليمية وصناع القرار في تطوير وتحسين عملية التعلم برياض الأطفال.

**الجودة وعلاقتها بالإنتاجية التعليمية:**

تطورت نظرة الفكر الإداري للإنتاجية فقد اهتم (تايلور) في ١٨٨١م وهو رائد مدرسة الإدارة التعليمية عندما بدأ يدرس طريقة أداء العامل وأتجه لتحسين الجوانب المادية في العمل لتعزيز قدرة العامل كمدخل لتحسين الإنتاجية. كان يهدف للعمل ببراعة أقصى دون العمل بساعات أطول أو بشكل قاس مجهد. فعنى بالتخصص وتقسيم العمل وتقدير الحوافز التشجيعية وزيادة الأجر مقابل زيادة الجهد بينما اهتم (مايو) في مدرسة العلاقات الإنسانية بالجوانب الإنسانية لتعزيز رغبة العامل ورضائه كمدخل لتحسين الإنتاجية. ثم جاءت نظريات أخرى معاصرة تناولت مداخل أخرى لتحسين الإنتاجية مثل:

١- الإدارة بالأهداف التي تمت باشتراك العاملين في صياغة الأهداف التي سيعملون على تحقيقها.

٢- إدارة الجودة الشاملة التي تمت بالسعي للتحسين المستمر في مجالات الأداء كافة وبالتأكيد على جودة التصميم وجودة عمليات تنفيذ التصميم لتقليل التالف والعادم والوحدات المنتجة المعيبة.

٣- إعادة هندسة العمليات والتي اهتمت - ضمن ما اهتمت - بإعادة تصميم العمليات الجوهرية جذريا وابتكاريا وتحسين جدولة العمليات ودمج بعض العمليات وخفض مرات التوقف للفحص. واستهدف هذا المدخل تقليل وقت عمل الأفراد والتجهيزات في إنتاج قدر محدد من الناتج (سلعة أو خدمة).

٤- الهدم البناء والذي يركز على خفض العمالة مع الاحتفاظ بمستويات الإنتاج والعائد كما هي، من خلال أساليب أداء غير تقليدية مع تطوير استراتيجية فعالة للنفاذ للسوق والتوجه بحاجات وتوقعات العملاء وهذا يمكن الاحتفاظ بحجم الحصة السوقية محليا وعالميا أو زيادتها.

ومن هنا نجد أن المتأمل للفكر الإداري في مجال إدارة الإنتاج والعمليات يمكنه أن يرصد مجموعة من الاتجاهات الحديثة والتي تؤثر على ممارسات الأعمال بصفة عامة وعلى ممارسات وظيفة الإنتاج بشكل خاص وأنه على الصعيد العالمي يمكن القول بأن أهم تلك العوامل هي:

١- العالمية في ممارسة الأعمال.

٢- الحاجة الى وجود استراتيجيات محددة للإنتاج والعمليات في إطار من الاستراتيجيات العامة للمنشأة.

٣- التركيز على فكرة إدارة الجودة الشاملة والمعروفة باختصار TQM.

٤- أهمية المرونة في تصميم النظم الإنتاجية.

٥- ابتكار أساليب حديثة لتخفيض الوقت المستغرق في كل مراحل النظام الإنتاجي سواء كان ذلك في مرحلة ابتكار المنتج أو تصميمه أو إنتاجه أو توزيعه.

٦- الاهتمام بكيفية إدخال النظم التكنولوجية الحديثة في العملية الإنتاجية التعليمية بشكل يجعلها إضافة وليست عبئا على تلك النظم.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم وما تكلفه من خدمات فإن نجاح النظام التعليمي المصري مرهوناً بالطريقة التي يدار بها أو بالأحرى بمدى قدرة إدارة النظام على توجيه النشاط التربوي ككل لتحقيق الأهداف المنشودة التي يمثل نجاحها العمود الفقري لنجاح المؤسسات التعليمية في أداء رسالتها على الوجه المنشود.

الأمر الذي ينبغي معه معالجة مشكلات النظام التعليمي المصري التي تتمثل في بعض الثغرات التي تم رصد أبرزها كما يلي:

- يوجد فائض في أعداد معلمات رياض الأطفال المؤهلات مع عدم وضعهن في المكان الصحيح (الروضة)، ووضع المعلمات غير المؤهلات لشغل أماكنهن.
- نقص التدريب وعدم الاهتمام به وخاصة بعد التخرج.

- الافتقار إلى وجود تخطيط سليم للقوى العاملة بالتربية والتعليم.
- التركيز على تحقيق العمل دون اعتبار لمناسبته وجودته.
- الافتقار إلى نظام جيد للرقابة على الجودة.
- الميل إلى مركزية الإدارة وجمود اللوائح.
- تدهور المستوى التكنولوجي وتقادمه.
- تدني الرضا الوظيفي للعاملين.
- الافتقار إلى نظام المعلومات الدقيقة الصادقة.

يتضح أنه رغم الجهود المبذولة من قبل الدولة مازالت بنية التعليم العام وخاصة مؤسسات رياض الأطفال تتبع التنظيم البيروقراطي أحد أهم دوافع التطوير من منظور الجودة الشاملة، والتي تتمثل أبرزها فيما يلي:

١- الاستقطاب: ويعني هذا المصطلح اتجاه السلطة نحو المركزية ويظهر في ضعف الدور الذي تقوم به الحكومات المحلية بالإضافة إلى تقلص دور الهيئات التي تقدم الدعم للروضات.

٢- الفلسفة الاستهلاكية: حيث أصبحت الدول المتقدمة منها والنامية توصف بأنها ديمقراطيات المستهلك، وذلك لتأكيدها على عنصر الاختيار والوفاء باحتياجات المستفيدين، وتوقيع عقوبات على الأنظمة التي تفشل في تحقيق خدمة جيدة، ومع ذلك فهذه الاتجاهات لم تطبق كلية في القطاع الخدمي التعليمي وخاصة في الدول النامية ومنها مصر.

٣- التغير الاجتماعي: حيث ازداد مستوى التغير الاجتماعي بمعدلات كبيرة ودلالة ذلك ازدياد معدلات الفقر والبطالة وتغير مفهوم التوظيف والأمن الوظيفي.

استرشاداً لذلك فقد عززت وزارة التربية والتعليم المصرية التوجه إلى الجودة الشاملة حيث إنه من حق كل مواطن أياً كانت قدراته الحصول على تعليم جيد فعال انطلاقاً من

مبدأ تكافؤ الفرص في إعداده وتأهيله في ظل منظومة مترابطة ومتفاعله، بالإضافة إلى أن جودة التعليم هي المدخل الحقيقي للإصلاح الاقتصادي في الدول، وخاصة الدول النامية لذلك أصبح هذا التوجه في ظل العولمة وثورة المعلومات قضية أمن قومي، وبالنسبة لنظام تعليم أطفال مؤسسات رياض الأطفال واجب قومي قبل أي شيء.

وعليه فالجودة التعليمية يقصد بها الحصول على منتج تعليمي جيد بالمؤسسات التربوية والتعليمية يتمثل في خريجي تلك المؤسسات «الطفل»، بالإضافة إلى إسهامها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة وذلك من خلال تحسين مدخلات كل مؤسسة تعليمية تهتم بالطفل وخاصة مؤسسات رياض الأطفال التي تشمل الطالب «الطفل» والمعلم والهيكل الإداري والمناخ التعليمي والاجتماعي المناسب والموارد المالية ومباني ومرافق الروضات، وتحسين العمليات التعليمية التي تتضمن مصادر المعرفة ومراكز المعلومات وطرق التدريس والبرامج والمواد التعليمية وتكنولوجيا التعليم فائقة التقدم مع الاهتمام بالتعليم الإلكتروني وتحسين أداء كل من الطفل والمعلم والمؤسسة التعليمية مع مراعاة تطبيق الأسس العلمية في تخطيط وتنفيذ منظومة التعليم في ضوء أهداف تربوية إجرائية يمكن إخضاعها لمواقف تربوية وتعليمية مع الاهتمام بتقييم الأداء من خلال معايير قومية كل ذلك يؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج نهائي جيد يتمثل في جودة خريج المؤسسة وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ومن هنا نجد أن جودة التعليم تعني المدى الذي يكون فيه النظام قادراً على تحقيق الأهداف المقبولة بشكل عام ويكون مركزها المعرفة وتنمي المهارات من خلال التركيز على الأداء الجيد والاحتكام إلى معايير المنافسة الدولية والتركيز على أولوية التعليم والرغبة في الإصلاح وتخطي المشكلات التي ينبغي رصدها بشكل دقيق للتحرك نحو حلها باستراتيجيات التحسين ورفع الجودة في إطار تعاوني متفهم لفلسفة الجودة ورسالتها.

كما أنها إيجابية النظام التعليمي باعتبار التعليم استثماراً قومياً له مدخلات ومخرجات لذا فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة وتحقق أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع بشكل عام في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء المجتمع. ومن هنا تم التمييز بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة الشاملة في التعليم كما يلي:

- الجانب الأول ويتعلق بجودة التصميم وهي تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعي في التخطيط للعمل.
- الجانب الثاني ويتضمن جودة الأداء: وتعني القيام بالأعمال وفق معايير محددة.
- الجانب الثالث ويهتم بجودة المخرج: وتعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة بالإضافة إلى أنها تعني الكفاءة والفاعلية حيث تعني الكفاءة الاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، وتعني الفاعلية تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق الممكنة.

لذا تقترن الجودة الشاملة في التعليم بالتميز والتنافسية ورفع كفاءة العملية التعليمية والتحسين والتطوير المستمر والتعاون والعمل الجماعي وتوفير قاعدة بيانات متكاملة ورؤية مشاركة للجودة وقيادة فعالة.

وقد عرفتها وزارة التربية والتعليم بشكل أكثر تفصيلا من خلال خمسة أبعاد رئيسة هي المتوقع من المتعلم والبيئة والمحتوى، والإجراءات المتبعة في المنظومة التعليمية والنواتج، وجودة التعليم بالتركيز على عدد كاف من مؤسسات رياض الأطفال والكتب والأدوات التعليمية والمعلمات والمتعلمين "الأطفال"، كما تتضمن ملاءمة ناتج التعليم، ويكون الاهتمام بالجودة التعليمية نابعاً من أجل الاهتمام بالطفل وتنمية المجتمع المحلي وفقاً للمعايير المعلنة وعلى ذلك فجودة التعليم تعد تحدياً رئيسا للمجتمع، وفرصة هائلة لتطويره.

هذا ويمكن تضمين الجودة الشاملة في التعليم من خلال المداخل الرئيسية التالية:

- اندماج مفاهيم الجودة في المناهج الدراسية.
- استعمال مفاهيم الجودة في تحسين الإدارة التربوية والإنتاجية التعليمية في رياض الأطفال.
- استخدام طرق لتحسين لعمليات التعليمية بمؤسسة رياض الأطفال.
- تميز الأطفال.

على اعتبار أن الجودة الشاملة تشمل إلى جانب تحقيق التميز، التحسين المستمر لأداء جميع العاملين كما تشمل تطوير البرامج والخطط الدراسية وذلك بقصد تحقيق العدد الأكبر من الأهداف بأقل التكاليف وأقصر الآجال بالإضافة إلى الاهتمام بجميع عناصر العملية بدءاً بالطفل أو المتعلم وانتهاءً بالتقويم لجميع هذه العناصر.

ولا تقوم فلسفة الجودة على آراء الرواد والمهتمين فحسب لكنها تقوم أيضا على عددا من الاعتبارات الأساسية أبرزها التركيز على المستفيد "الطفل" حيث تطور مفهومها الإداري بشكل يتضمن مجموعة من المميزات للنظام التعليمي يتحدى الهياكل التنظيمية التقليدية والثقافات الحالية البسيطة.

كما تعتمد فلسفة الجودة على الاستمرارية فلا يوجد وقت تنتهي عنده الجودة عندما تصبح سليمة ١٠٠٪ فالسعي وراء الجودة لا ينتهي بحصول النظام على موافقة لتلبية معيار الجودة الأمر الذي جعل إدارة الجودة الشاملة بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية، و إدارة الأزمات باتباع الأسلوب العلمي في التخطيط والتنسيق والرقابة فإدارة الجودة الشاملة مظلة تضم تحتها عدداً كبيراً من المبادرات التي يمكن إدارتها وتشمل الضبط الإحصائي للعملية ومنهج تاجوشي وفي الوقت المحدد. أنظر الشكل التالي:

| دوائر الجودة | TQM | الضبط الإحصائي للعملية |
|---|---|---|
| في الوقت المحدد | | طرق تاجوشي |
| تأكيد الجودة | | خدمة العميل |

**شكل يوضح إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمبادرات الجودة الشاملة**

ومن الشكل السابق يتضح أن:

- دوائر الجودة: عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين ينتمون في الغالب إلى مجموعات عمل عادية ويتقابلون معاً على أساس اختياري، ويجتمعون مع مشرفهم المباشر لمناقشة التحسينات فدائرة الجودة تعد أساساً بمثابة استراتيجية تغيير، كما أن الالتزام يبدأ من

الإدارة العليا للنظام والمديرين التنفيذيين على جميع المستويات في الهيكل التنظيمي مما يسهل حدوث التغيير، فهي بمثابة المساعدة لإيجاد بيئة ملائمة للتغيير في حين أن إدارة الجودة الشاملة هي الاستراتيجية التي تساعد على حدوث هذا التغيير بهذه البيئة.

- **خدمة المستفيد:** إن خدمة الجودة الشاملة أو العناية الكلية بالمستفيد الطالب بالمؤسسة التعليمية لن تتأتى بالتركيز على الديناميكيات الداخلية للنظام فقط، لذا فإن إدارة الجودة تمنح الجودة التواصل داخل النظام وعملياته بالإضافة إلى تلبية احتياجات متلقي الخدمة.
- **مراقبة الجودة:** مراقبة الجودة والتأكيد عليها مرتبط بمراجعة الأخطاء، فكل شيء يتم مراجعته للتأكد من جودته و إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على أساليب تأكيد الجودة ولكنها تتخطاها باتصالها بكل الوظائف في جميع نواحي النشاط في النظام.
- **الضبط الإحصائي:** حيث يزود النظام بقياس مدى تطابق النتائج والمخرجات مع المواصفات والأهداف كما أنه يزود بالبيانات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية.
- **منهج تاجوشي:** منهج خاص بتحسين هندسة الجودة بأقل تكلفة ويركز على المخرجات، وتقليل انحرافات الأداء، ولا يمكن نجاح هذا الأسلوب إلا في ظل ثقافة تلتزم تماماً بالجودة الشاملة.
- **في الوقت المحدد:** و يعني الدقة والالتزام بأداء الخدمة في وقت أقل وبجودة عالية لإعطاء وقت للإجراءات الوقائية ولا ينجح هذا المدخل بدون تبني إدارة الجودة الشاملة.

## نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

ترجع أصول إدارة الجودة الشاملة إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث كانت الأعمال التي قام بها ديمنج هي أساس لفلسفة هذه الإدارة فقد وضع مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها من أجل التوصل إلى منتج جيد وكان الأساس لهذه الأفكار أن المؤسسة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي.

وقد حملت مبادئ (ديمنج) وأفكاره الملامح الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها، بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرا طبيعياً ناتجا عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة.

وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمنج واتجاهاته الجديدة في إدارة الجودة الشاملة بعد أكثر من ثلاثين عاما مما جعلها في مقدمة دول العالم من حيث المنافسة العلمية حتى شعرت الدول الغربية وخاصة أمريكا بأن هذا العملاق الياباني قد ظهر بصورة جديدة وأصبح يهدد اقتصادها.

ثم بدأت بوادر الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد ذلك في الثمانينيات من القرن الماضي بسبب التغيرات التي طرأت على السوق العالمي بعد أن مالت السيطرة على الأسواق العلمية لصالح اليابان حيث بدأت بتقديم سلع ذات جودة عالية وبأسعار أقل ومنذ ذلك الوقت نشطت الحركة في الشركات الأمريكية لإدخال برامج الجودة الشاملة باعتبارها من ضروريات نجاح المؤسسات في القطاعين الصناعي والخدماتي.

وينبغي الإشارة إلى أن الجودة الشاملة تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات، أما دارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسئولين عن تسيير شئون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض: التغلب على ما بها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها.

وقد ميز المؤرخين في تتبعهم لتطور مفهوم الجودة الشاملة بين أربع مراحل متميزة وتتمثل هذه المراحل في:

١- **مرحلة الفحص**: وتتمثل إدارة الجودة طبقاً لهذا المفهوم في التأكد بأن المنتج يتم وفقاً لمواصفات تم تحديدها من قبل.

٢- مرحلة رقابة الجودة: وتعتبر هذه المرحلة امتدادا لسابقتها و إن تميزت عليها في الهدف والأسلوب فالهدف الأساسي من رقابة الجودة يتمثل أساساً في منع وتفادي الأخطاء قبل حدوثها وليس مجرد اكتشاف الأخطاء والعمل على علاجها.

٣- مرحلة تأكيد الجودة: وتتميز هذه المرحلة عن سابقتيها بتعميق النظرة نحو مفهوم الجودة، وذلك وفقاً لما تشير به مراجعة الركائز الأساسية التي تستند إليها وتتمثل في قياس أو تقدير تكلفة الجودة.

٤- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: وتتميز هذه المرحلة من مراحل تطور مفهوم الجودة بشكل أساسي باعتمادها على مفهوم شامل لجودة أداء المنظمة ككل وتميزها، ومن هنا فقد اتسمت هذه المرحلة بنظرة أكثر شمولاً وعمقاً لمفهوم الجودة.

وبالتالي فإن نظام إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة الخدمة المتوفرة عن طريق المؤسسة التربوية وفيما يلي إيضاح للفرق بين مفهوم كل من توكيد الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة، و إدارة الجودة الشاملة:

- توكيد الجودة: فهو عملية التأكد من الامتثال للمواصفات، أو المتطلبات، أو المعايير، وتنفيذ الطرق التي تحقق ذلك. و يشمل ضمان الجودة وضع المعايير و إبلاغها وتحديد المؤشرات اللازمة لرصد الأداء والامتثال للمعايير. ويمكن للمعايير أن تتخذ أشكالاً مختلفة، منها البروتوكولات، والدلائل الإرشادية، والمواصفات، وما إليها. غير أن ضمان الجودة قد بدأ يفقد ما كان يتمتع به في السابق من شعبية، إذ إنه يلجأ إلى الوسائل التأديبية لتأمين الامتثال للمعايير، ومن ثم فهو يعزو عدم الامتثال للمعايير إلى الخطأ البشري.

- مراقبة الجودة: فتعرف بأنها عملية إدارية يقاس فيها الأداء الفعلي بالمقارنة مع الأداء المتوقع، وتتخذ الإجراءات التصحيحية بناءً على الفرق بين الأدائين. وقد جرى الأخذ بمراقبة الجودة أول الأمر في المختبرات حيث تتطلب دقة نتائج الاختبارات الأخذ بمعايير معينة، والقيام بإتباع إجراءات معينة، صارمة (غالباً) إذ لا تسمح

بأي خطأ أو تضارب. وهكذا فهي تسعى إلى تقليل الاختلاف قدر الإمكان، علماً بأن جهود وعمليات تحسين الجودة تكمل ضمان الجودة ومراقبة الجودة، وتطغى عليهما أحياناً.

- **تحسين الجودة:** فهو عملية منسقة منظمة تحدد انتقائياً، الفرص السانحة لتحسين المنتجات أو الخدمات. وهي عملية تستهدف تقليل الانحراف عن المعيار المرغوب، كما تستهدف تحقيق مستوى منخفض من التباين، ضمانا لثبات العملية والتحكم في النتيجة، وتؤكد أساليب تحسين الجودة تشجيع العاملين على الالتزام بمعايير الجودة.
- **إدارة الجودة الشاملة:** أو إدارة الجودة عموماً؛ فتجمع بين كل هذه العمليات الثلاث أي توكيد (ضمان) الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة وهي تشمل تنسيق الأنشطة المتعلقة بجميع هذه العمليات الثلاث أو أي منها، وإدارة هذه العمليات وتخصيص الموارد لها وعلى ذلك، تصبح إدارة الجودة الشاملة هي المظلة التي تندرج تحتها جميع العمليات والأنشطة المتعلقة بالجودة، وقد يطلق على إدارة الجودة الشاملة مصطلحات أخرى مثل الإدارة المستمرة للجودة، وقيادة الجودة الكلية أو التحسين الكلي للجودة.

## الإطار الفلسفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعريفات التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تصنيف التعريفات التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مجموعات هي:

### المجموعة الأولى: ترتكز على مبادئ الجودة الشاملة:

حيث يعرفها Sunil بأنها الطريقة لأداء الأعمال التي حثت عليها الإدارة العليا وتتدفق كطريقة للحياة خلال المنظمة وذلك في إطار التركيز على العميل، والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية.

**المجموعة الثانية: ترتكز على كيفية أداء إدارة الجودة الشاملة:**

يقسم Eric مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM إلى ثلاث كلمات:

- الشاملة: تعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء شخصياً أو من خلال فرق العمل الجماعي، والاشتراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والاتصال.
- الجودة: تعني التأكد من أن العملاء يتلقون كل ما يريدونه وما يزيد عن هذا إن أمكن وهذا يتطلب الاتصال بالعميل والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات السوق وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين.
- إدارة: يجب أن تكون هذه الفلسفة قائمة على التركيز على العميل وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضاً تغيير لثقافة و إزالة العقبات، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة للجميع، وأن تجعل المنظمة من العمل متعة.

**المجموعة الثالثة: ترتكز على الأهداف والنتائج:**

يعرفها dan cimpa بأنها ولاء مستمر للعميل وانخفاض مستمر في التكاليف ومناخ يساعد على العمل الجماعي والتحسين المستمر. ويمكن الاتفاق على أن الملامح الأساسية لمدخل الجودة الشاملة تكمن في النقاط التالية:

- مدخل شامل: بمعنى أن يشمل كافة القطاعات والمستويات والوظائف في المنظمة.
- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في كافة الأنشطة بالمنظمة.
- مدخل يعتمد على تخطيط: تنظيم وتحليل كل نشاط المنظمة.
- مدخل يعني على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد في المنظمة بالجودة.
- مدخل يعتمد على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أفراد المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف.

- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لإكسابهم فلسفة العمل الصحيح من أول مرة.
- مدخل يقوم على فرق العمل للتحسين المستمر للجودة وليس العمل الفردي المنقطع.
- مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية.
- مدخل يرتكز على أساس القدرة التنافسية والتميز.

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماتها بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة بوجه عام، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر.

## المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

### ١-التركيز على العميل:

العميل هو مراقب الجودة الأولى ومحور اهتمام المؤسسات، ومصدر دخلها الأساسي، ولايقتصر التركيز على العميل الخارجي للمنظمة التي تكرس كل وقتها وجهودها من أجل تحيزه لشراء منتجاتها أو خدماتها بل تشمل جميع العاملين داخل المؤسسة، الذين يتوقف على أدائهم على تحقيق مستوى الجودة المطلوب إذ يعتبر المدير عميل السكرتير والسكرتير عميل الشئون الإدارية إذ يقدم كل واحد لعميله العمل المطلوب على أكمل وجه.

ويتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق رضا العميل باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لاحتياجاته، حتى يمكن تصميم المباني والمناهج

والأنشطة التي تلبي هذه الاحتياجات فالعميل يتمثل في الطفل والمعلمة والإدارة وكل من يعمل في رياض الأطفال، وهو يعتبر عميلا داخليا لأنه يستقبل ويتأثر بعمل الغير ثم أنه يعمل ويؤثر في عمل غيره داخل العملية التربوية في شكل سلسلة متتابعة من الأعمال القائمة على التأثير المتبادل بين الأطراف.

**٢-إرساء نظام العمليات المستمرة:**

لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج فحسب مقبولاً، بل يجب أن تمتد عمليات الجودة والملاحظة حتى على العمليات وتصميمها لتعطي نتائج بلا أخطاء، ويجب أيضا الاهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء واستمرار تطور هذا الأداء والرقابة على المخرجات وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.

وبذلك يتضح أن المقصود بنظام العمليات المستمرة هو النظر إلى مؤسسات رياض الأطفال كنظام، وإلى ما يقوم به العاملون فيها كعمليات مستمرة، وبالتالي فإن أي إصلاح ينبغي أن يبدأ من تحسين هذه العمليات، ليس هذا فحسب بل من الاستمرار في تحسينها على أساس من معايير الجودة المتفق عليها بالنسبة لمؤسسات رياض الأطفال، وبدلاً من التركيز على مخرجات العملية التربوية ينبغي التركيز على العمليات المؤدية لهذه المخرجات.

**٣-منع الأخطاء قبل وقوعها:**

يعني هذا المبدأ الإقلاع عن سياسة إطفاء الحرائق في إدارة الأعمال، والشروع باستخدام أساليب ومعايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية تمنع وقوع الأخطاء والمشكلات، بدلاً من استخدامها الأساليب والمعايير بعد وقوعها أي أننا نأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة، والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج.

**٤-حشد خبرات القوى العاملة:**

تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على أن الأفراد يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء من خلال التدريب و إبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المؤسسة كافة، وأن يعطوا الفرص للحصول على المعلومات المتعلقة بعملهم، وتسهيل مهمة حصولهم عليها من خلال توفيرها في مكان العمل. كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكل مصدرا للمعلومات والمهارات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف والفاقد، ولهذا يجب إشعار الأفراد بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاح للمؤسسة و يستحقون المساندة.

ومن هنا تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى الأفراد باعتبارهم أساس العمليات المحققة للجودة، والى مشاركتهم الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم باعتبارهم الأسلوب الأمثل للوصول للأهداف المنشودة وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في الروضة من الطفل إلى المعلمة إلى إدارة الروضة وكل العاملين في الروضة هم العامل الحاسم في نجاح الروضة.

**٥-اتخاذ القرارات استنادأ على الحقائق:**

عند تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر نظام معلومات ينقل الحقائق والمعلومات جميعها حول أداء المؤسسة. فالبيانات الجيدة هي البيانات الموثوق فيها والمقننة والتي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب بشرط أن تكون مرتبطة بالواقع ومعبرة عنه، خاصة وأن إدارة الجودة الشاملة تتبنى مفهوما مؤسسياً أو منهجا علميا في حل المشكلات تصبح معه هذه المشكلات بالنسبة لها فرصا للتحسين، و يشترك في تنفيذ هذا المفهوم جميع العاملين من القمة حتى القاعدة من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وتوافر المعلومات والحقائق التي يتخذ على أساسها القرارات.

ومن هنا تهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة عمليات الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلاً من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها.

ومن البيانات الهامة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها بالنسبة لمؤسسات رياض الأطفال البيانات الخاصة بالطفل واحتياجاته واستعداداته وقدراته وأدائه سواء فيما يتعلق بالمشاركة في الأنشطة أو علاقاته بزملائه ومعلميه وبإدارة الروضة وبنفس الطريقة البيانات الخاصة بالمعلمات والعاملين في الروضة، ثم العمليات التي تتم داخل الروضة في مجال الأنشطة التربوية والتوجيه والإرشاد والتقويم وخدمة البيئة وغيرها، مما يوفر صورة متكاملة عما يمكن قياسه من مواصفات الروضة الجيدة.

**٦-التغذية الراجعة:**

إن أي نظام لإدارة الجودة الشاملة لابد له من توافر نظام فعال للتغذية العكسية حول رغبات وإنجازات العمال وردود فعلهم حول الأداء في المنظمة، وتعتبر التغذية العكسية أمرا حيويا لتمكين المديرين من توجيه العاملين لتحسين أدائهم في العمل، وتعتبر أيضا مؤشرا على مستوى التحسين مقارنة بالتحسينات السابقة. والمعلومات الراجعة تمكن الإدارة العليا من التعرف على جوانب القوة في أداء الأفراد والجوانب التي تحتاج للتحسين والتدريب وعلى طموحاتهم المستقبلية وآرائهم حول أداء المنظمة.

والمبادئ السابقة يمكن أن يتبناها طالبو تحقيق الجودة في مرحلة رياض الأطفال فهي أسس تبني عليها تلك الصيغة الجديدة لتحقيق جودة تربوية ذات مستوى عالي. لذا تواجه مؤسسات رياض الأطفال المقبلة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة جملة من التحديات المتشابكة مثل إعادة النظر في أهداف رياض الأطفال وتحديد أدوارها، وتنظيم مسئوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، وكذلك تخطيط وتنفيذ سلسلة متصلة من أعمال التدريب سواء برامج التنمية المهنية أو السلوك القيادي في مختلف المستويات من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء، ومؤسسات رياض الأطفال مطالبة ببذل الجهد الوفير وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغير بعين يقظة حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، ويمكن إجمالي أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب للمؤسسة.

وإذا كان التنافس هو السبب الرئيسي وراء تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص، فإن هناك دواع وأسباب تبرز أهمية تطبيقه في القطاع الحكومي تتمثل في:

١- أن الاستمرار في إتباع الأسلوب البيروقراطي لتحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الإنجاز قد أثار اهتمام الكثير من المنظرين الإداريين الذين رأوا أن تحقيق

الأهداف في حد ذاته ينبغي أن لا يكون نهاية المطاف بالنسبة لدور المنظمات الحكومية بل ينبغي التركيز على جودة هذه الأهداف المتحققة، بالتالي رأوا أن أفضل طريقة لتحقيق ذلك هو تبني إدارة الجودة.

٢- يذكر أحد الخبراء أن نسبة ٤٠-٥٠٪ من تكاليف الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية تضيع هدراً لغياب التركيز على الجودة فهل يجوز أن تتجاهل المنظمات الحكومية تلك النسبة الكبيرة من الهدر؟ في زمن يتطور فيه القطاع الخاص حتى أصبح يتربع على عرش المنافسة في خدمة المستهلك وأصبح يضرب به المثل في الاهتمام بالمستفيد.

٣- لقد تزايد الاهتمام والدعوات في الآونة الأخيرة بضرورة الاستجابة لحاجات الزبائن، وقد تعززت هذه الدعوات من خلال اهتمام التنظيم البيروقراطي بمطالب الناخبين وجعلها أحد أهم الأولويات، وكونها معياراً لتحسن الأداء البيروقراطي، وعليه فإن التحسين المستمر في الأداء التنظيمي و إيجاد معايير للأداء وتحسين الإجراءات في العمل الروتيني، وتعبئة جهود الأفراد ما هي إلا استراتيجية يتضمنها مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل خلق الكفاءة والفاعلية لعمليات المنظمة.

بهذا يمكن القول أن المنظمة الحكومية التي تعمل في ظل إدارة الجودة الشاملة، إنما تستند إلى فلسفة إدارية حديثة، وتنطلق في إدارتها و إجراءاتها من أسلوب مغاير للنظرة والفلسفة البيروقراطية السائدة، يتماشى والتطور الفكري الحديث في ميدان الإدارة.

## الأساليب والأدوات التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلابد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك، وقد وجد أن كثيرا من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب والأدوات التالية:

**أولاً: أسلوب حل المشكلات**

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل حلها، و إيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة، وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة و يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية و يشترط في أعضاء هذا الفريق توفير الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد على عصف الأفكار والمشاركة في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

**ثانياً: المقارنة المرجعية**

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً.

وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

**ثالثاً: أنظمة الاقتراحات**

وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولابد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة ولابد

أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات – مثلا – داخل المؤسسة.

**رابعاً: أنظمة التوقيت المناسب**

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع و إيصال الخدمة للمستهلك، و يعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

**خامساً: رقابة العمليات الإحصائية**

وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جداً لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين كما أن استعمال طرق جمع البيانات و برمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما.

## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي:

على الرغم من أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم في بعض الدول قد حقق نجاحاً ملحوظاً في تطوير هذا النوع من التعليم والتغلب على العديد من جوانب القصور به إلا أن تطبيق هذا المدخل في التعليم المصري يتطلب الحذر من وجود بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ هذا الأسلوب والتي قد تؤثر بالسلب على النتائج المرجوة بغية العمل على تفاديها ووضع الحلول التي قد تسهم في مواجهتها والتغلب عليها.

ويمكن عرض أبرز تلك المعوقات في النقاط التالية:

١- طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية: إذ أن هناك اهتمام كبير بالشكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل الفعلية كما توجد بعض المؤشرات التي توضح أن هناك تداخلا بين الوظائف المختلفة بالمؤسسة التعليمية وخاصة الوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسئوليات والسلطات الخاصة بكل منهاولعل ذلك يرجع إلى عدم التحديد الواضح للمهام في تلك الوظائف فضلا عن عدم التناسب بين المسئوليات المتوقعة من بعض الأفراد والسلطات الممنوحة لهم ووجود تكرار في بعض المهام والوظائف كل ذلك يؤدي إلى عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الوفاء بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

٢- قصور إدارة المؤسسة التعليمية: هناك بعض القيادات بالمؤسسة التعليمية مازالت تمارس بعض السلوكيات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملةومنها عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم والتسلط ودكتاتورية القرار والاندفاع والاهتمام بالمصالح الفردية في بعض الأحيان على حساب مصلحة المؤسسة التي يعمل بها والتركيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه والإرشاد الذي يساعد الأفراد على تحقيق جودة أعلى.

٣- عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل بالمؤسسة التعليمية: حيث تعاني العديد من المؤسسات التعليمية من بعض القصور في توافر البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات الخاصة بسياسات وشروط القبول، أو تلك التي تستخدم في تحديث وتطوير البرامج التعليمية أو المعلومات المتعلقة باحتياجات سوق العمل أو ما يرتبط منها بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية وذلك أن من أهم أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة للمؤسسة التعليمية يتم في ضوئها اتخاذ القرارات.

٤- قصور العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع: حيث يشير الواقع العملي إلى أن

المؤسسات التعليمية ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات قطاعات العمل المختلفة سواء من حيث الكم أو الكيف وعند توافر هذه الخطة فغالبا ما يكون التركيز على الأجل القصير فضلا عن أن هذه الخطط قد توضع بناء على منطق التجربة دون دراسة سابقة لاحتياجات العملاء ومعرفة رغبات واحتياجات كل قطاع ولعل ذلك يرجع إلى بعض العوامل المجتمعية التي تتحكم في عمليات القبول بالمؤسسة التعليمية وفرص العمل والإمكانيات والموارد المتاحة.

٥- **كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان:** تتعدد القوانين واللوائح التي صدرت بشأن التعليم بجمع مراحله وجوانبه المختلفة بالإضافة إلى أن بعض هذه القوانين يميل إلى التعقيم وعدم الوضوح ويؤدي هذا إلى التخطيط ووجود تفسيرات متعددة لكل قانون أو لائحة الأمر الذي يترتب عليه الكثير من المشكلات في مجال التنفيذ.

٦- **قصور التمويل والنمو غير المتوازن في أنواع التعليم المختلفة:** حيث مازالت الكثير من المؤسسات التعليمية تعاني من نقص كبير في مواردها بالإضافة إلى أن معدل الزيادة في أعداد الطلاب مازال يفوق الزيادة في الموارد والإمكانيات المتاحة ويفوق الزيادة أيضا في المعلمين كما أن هناك بعض الروضات والمدارس غير قادرة على استيعاب هذه الأعداد في ضوء مالها من أجهزة ومعامل ومنشآت وغيرها الأمر الذي نتج عنه جوانب قصور متعددة في إعداد الأطفال وتعليمهم.

٧- **عجز الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية عن الوفاء بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تتنوع المبادئ الأساسية والممارسات الإدارية السائدة في مؤسسات التعليم المختلفة وتختلف بصورة تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولعل ذلك يرجع إلى ما يلي:

(أ) الاعتقاد السائد لدى معظم العاملين بالمؤسسة التعليمية بأن المؤسسة متميزة عن غيرها من المؤسسات الأخرى في التقييم ومحكات التقدير وقد يرجع ذلك

لكونها مؤسسات تعليمية تهتم بالمعرفة في المقام الأول فهي إذ تستطيع أن تمارس الجودة دون توجيه من أحد خارجها، مما يعوق نقد الذات وتقدير آراء الأفراد من خارج المؤسسة.

(ب) التفرد والنظر من جانب المسئولين عن كل مؤسسة إلى مؤسستهم على أنها متميزة في ذاتها ككيان مستقل ومتفرد و ينتج عن ذلك أن أية محاولات للتغيير والتطوير قد تواجه بعدم تنفيذها أو على الأقل إن نفذت تنفذ على مدرسة معينة وليس بالضرورة على كل المدارس.

(ج) التأكيد على إنجازات الفرد أكثر من التأكيد على إنجازات الجماعة والعمل بالروح الفردية أكثر من الميل إلى جهود الفريق ككل حيث مازالت بعض المؤسسات التعليمية تنظر إلى تحسين الأداء على أنه ثمرة إنتاجا فرديا وليس جماعيا وهذا يشير إلى أن المؤسسات التعليمية لم تصل بعد إلى تشجيع العمل الجماعي بالشكل المطلوب وهذا ما يتعارض مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعطي أهمية كبيرة للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

(د) إرجاع المشكلات للنظام جعل النظام ينظر إليها على أنها أخطاء فردية ومن ثم فإن المسئولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركزون على النظام كسبب أساسي للمشكلات وعلى الجانب الآخر فإن الوضع في المؤسسات التعليمية يمكن أن ينعكس أي تنتج المشكلات عن أخطاء الأفراد أكثر من عدم ملائمة النظام.

٨- غموض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة: إذ توجد بعض الكلمات والعبارات التي تتطابق مع إدارة الجودة الشاملة ولكنها غير متداولة بطريقة صحيحة وواضحة بين العاملين داخل المؤسسة وتتمثل تلك العبارات فيما يلي:

- إرضاء العميل و يعد من الأسس المهمة لإدارة الجودة الشاملة حيث يلاقي إرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم اعتراضا ومقاومة من العاملين بالتعليم

الجامعي نظرا لأن مصطلح العميل مصطلح تجاري مادي لا يمكن أن يعبر عن طبيعة العلاقة بين الطالب والمؤسسة التعليمية كما أن هناك من يرى أن عبارة إرضاء العميل محك محدود وغير مناسب لتقييم ما يحتاجه الطالب من متطلبات معرفية ومهارية بالجامعة.

- الاعتراض على بعض المصطلحات كالمراقبة والتحكم وتقليص البدائل: حيث تلاقي هذه المصطلحات اعتراضاً ملحوظا في المؤسسة التعليمية لما قد توحي به من تقييد للأفراد أو الحد من حريتهم والتحكم فيهم وعد إتاحة الفرصة لهم للإبداع.

بالإضافة إلى كل ذلك نجد أن سياق المجتمع ومافيه من قيم وعادات وأعراف وسلوكيات ومشكلات له تأثيره البالغ على نجاح عمليات التغيير والتجديد في النظم المجتمعية وبصفة خاصة النظام التعليمي حيث مازال يسود في النسق القيمي للمجتمع بعض القيم الموروثة التي تدعم السلبية والاستكانة والرضا بالواقع والخوف من التغيير والعد من المغامرة و إيثار السلامة، ومن ثم تصبح عملية رفض التغيير ومقاومته شيئا عاديا ومما ساعد في تدعيم تلك السلبيات وتبنيها فقدان القدوة وعدم وجود فلسفة واضحة يمكن تبنيها والمؤسسات التعليمية - تزخر بالعديد من هذه المعوقات ومع ذلك فإن هذا المجال يمنح الإنسان قوي التعبير والتغيير من خلال الإيمان بقيمة الفرد وحريته و إعطائه الفرصة لإدارة ذاته.

## الفصل الثاني

# إدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي وأبعاده

فيما يتعلق بالقطاع التربوي فهناك العديد من التعريفات التي تحدد معنى إدارة الجودة الشاملة في هذا السياق، منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي تشكل نتيجة للتطبيق الميداني، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر تعريف Rhodes الذي عرف إدارة الجودة الشاملة في التربية بأنها: عملية إدارية (استراتيجية إدارية) ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتهامن المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين،واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة التربوية، ويمثل تعريف «رودس» إطارا مرجعيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية من حيث: المدخلات والعمليات والمخرجات (النواتج)، ويستدعي الالتزام الفعلي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسة وأهدافهاوغاياتها وأولوياتها وسياسات واستراتيجيات عملها التربوي، وأساليب التقويم التربوي ومعاييره وإجراءاته المتبعة فيه،وتتعدى عملية إعادة النظر ذلك كله إلى التعرف على حاجات المستفيدين بالدرجة الأولى وهم (الطلبة) وما هو نوعية التعلم الملائمة، والإعداد المناسب لهم لتحقيق حاجاتهم، وتلبية رغباتهم الآنية والمستقبلية، إضافة إلى مراعاة وجهات نظر أولياء الأمور والمعنيين من أفراد المجتمع المحلي وهيئاته.

أما بخصوص المناهج الدراسية فينبغي إعادة النظر في مضامينها ومحتوياتها وغاياتها وأهدافها للتعرف على مدى توافقها مع متطلبات الحياة المعاصرة ومستجداتها وتقنياتها ولإدراك درجة تلبيتها لحاجات المستفيدين والمجتمع الذي ينتمون إليه.

## أهم ملامح إدارة قاعة النشاط في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

- إن إدارة الجودة الشاملة نظام متطور للتعليم وليست دواء لجميع الأمراض داخل قاعة النشاط، إنما نظام متطور للتعليم يتطلب الوقت والجهد، وبمجرد أن تصبح ثقافة

الجودة جزءاً من ثقافة المجتمع المدرسي يصبح من السهل السيطرة على المشكلات، و يتحمل الأطفال مسئولية أكبر عن تعلمهم.

- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالطفل، وتنقله إلى بؤرة الاهتمام وتجعله محور العملية التعليمية، بدلاً من المعلم الذي يحتل هذا المكان في الفلسفات التربوية والأساليب التقليدية للتعليم وتتخذ إدارة الجودة الشاملة العديد من الفنيات والأساليب من أجل تحقيق تحسن مستمر في مستوى التلميذ وقدراته المتعددة.
- في أسلوب الجودة الشاملة لإدارة قاعة النشاط يجب تحديد الأهداف المرجوة بدقة، ووضع خطوط عريضة و إطار عام لخطوات تحقيق هذه الأهداف مع توافر المرونة الكافية.
- إن الجودة تقوم على التعاون والعمل الجماعي والمشاركة، حيث يعبر كل طفل عن أفكاره بحرية، كما تهدف إلى تعليم الطفل كيف يتعلم، وتساعده على اكتساب مهارات التعلم الذاتي، والبحث عن المعلومة من مصادرها الأصلية.
- مهام المعلم في إدارة الجودة الشاملة تكمن في مساعدة الأطفال على تعلم وتحمل مسئولية تعليمهم، لأنه يعلمهم كيف يفكرون بدلا من تعليمهم فيم يفكرون وعليه أن يعلمهم كيفية بناء استراتيجية التعلم بدلاً من حشو أدمغتهم بالمعلومات، لذلك فإن عليه أن يساعدهم على التعبير عن أنفسهم وأفكارهم وعلى المشاركة وزيادة الثقة بأنفسهم.
- على المعلم أن يكون مرناً، وأن يراعي الفروق الفردية بين تلاميذه و يبحث عن طرق جديدة لمقابلة حاجاتهم المتنوعة بمعنى عدم تقديم قوالب جاهزة يجب على المعلم اتباعهاحرفيا، واتباع أنماط إرشادية قابلة للتطوير والتعديل لتقابل احتياجات الطلبة المتنوعة.
- ضرورة مشاركة أولياء أمور الأطفال كما لو كانوا شركاء متساويين في العملية التعليمية؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم، ودعمهم في حل كثير من مشكلات الأطفال، والتدخل في ضبط جودة إدارة المدرسة إذا لزم الأمر ذلك.

- تسمح إدارة الجودة الشاملة بقدر كبير من الحرية للطلبة للتعبير عن أفكارهم، والمشاركة وطرح بدائل متعددة والاختيار من بينها، وبذلك يتحملون بأنفسهم مسئولية تعليمهم. إن تطبيق هذا المدخل الجديد يتطلب توفير المزيد من الحرية للمعلم والطفل بصفة خاصة، وكل القائمين على العملية التعليمية بصفة عامة.
- إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب خلق وإيجاد واستمرار بيئة مفتوحة ترتكز على التعلم، وفي هذه البيئة يكون كل طفل مقبول ومعترف به كفرد له حاجاته الاجتماعية والعاطفية والعقلية، مع ملاحظة أن مدخل الجودة الشاملة ليس من أجل الأكثر تفوقاً من الأطفال؛ بل إنه يعمل بصورة متساوية لكل المستويات المختلفة للأطفال.
- يعد العمل في فريق (التعلم الجماعي أو التعاوني) استراتيجية مهمة في إدارة الجودة الشاملة فالأطفال غالباً ما يتعلمون المهارات المطلوبة للعمل بتعاون وفاعلية في فرق، ويقوم المعلم بتوجيه وإرشاد هذه الفرق من خلال تقسيمها إلى فرق عمل مصغرة.

## ضمان الجودة في أداء المعلم

شهدت السنوات الأخيرة العديد من الكتابات التي تدعو إلى ضرورة إصلاح وتطوير برامج إعداد المعلم قبل الخدمة وأنشطة وفعاليات تنميته المهنية المستدامة في أثنائها، بهدف ضمان الجودة في أدائه والارتقاء بمستوى ممارسته ومساعدته على القيام بتبعات ومسئوليات أبعاد ومطالب دوره الجديد الذي يفرضه عليه النموذج التعليمي الجديد الذي يمثل أحد أهم إفرازات التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة. وقد اتخذت العديد من تلك المجتمعات، خاصة المتقدمة تعليمياً هذه الدعوات بمثابة المدخل الرئيسي لتطبيق معايير لضمان الجودة الشاملة في نظمها التعليمية، والانطلاق في هذا الأمر من رؤية متكاملة لإصلاح تلك النظم كاستجابة حتمية لمنطق العصر ومواجهة مقتضياته وتحدياته التربوية الجديدة والمغايرة لجميع المقتضيات والتحديات المماثلة التي شهدتها على مدى تاريخها الممتد.

وقد انطلقت هذه المجتمعات في جهودها تلك مستندة إلى معطيات التجربة الإنسانية

الحديثة، وما أكدته من مبادئ تربوية بلورتها نتائج البحوث والدراسات خلال السنوات الأخيرة، والتي تشير في كليتها إلى جملة من المبادئ أبرزها ما يلي:

١- أن ثمة ارتباط إيجابي قوي بين درجة فاعلية أي مجتمع في المستقبل ودرجة نجاحه في إتاحة فرص تعليمية عالية الجودة معتدلة الكلفة، لجميع أبنائه. وذلك بهدف مساعدتهم على اكتساب القدرات والمهارات التي تمكنهم من المشاركة الإيجابية في مجتمع قائم في الأساس على المعرفة.

٢- أنه وتأسيسا على ما تقدم، وفي ظل زيادة الطلب الاجتماعي غير المسبوق على التعليم كنتيجة طبيعية لزيادة وعي الأفراد والمجتمعات بقيمة التعلم، فقد بات من المؤكد أن أهم معايير الحكم على مدى فاعلية مدارس الغد، تتمثل في مدى نجاحها في تلبية الطموح التعليمي المتفجر لدى مجموعات من المتعلمين ذوي خلفيات اجتماعية واقتصادية وثقافية متباينة.

٣- أنه وفي ظل هذا المجتمع القائم في الأساس على المعرفة، فقد أصبح تدريب مجموعات متباينة من المتعلمين على مهارات الإنتاج المعرفي والإبداع التكنولوجي، كذا مساعدتهم على ممارسة مهارات الأنماط المختلفة للتفكير وحل المشكلات المعقدة، وأن يبدعوا ويبتكروا وأن يتقنوا محتوى المواد الدراسية الأكثر طموحاً، فقد أصبح ذلك يمثل أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية.

٤- إن هذه النوعية الجديدة من التعليم لها متطلبات ومقتضيات أبعد وأكبر من تلك النوعية التي نحتاجها لكي يتعلم هؤلاء المتعلمون مهارات روتينية رتيبة.

٥- إن المعلم الماهر الفعال صاحب المعرفة العميقة هو وحدة القادر على توفير هذه النوعية من التعليم والاستجابة لحاجات تلاميذه استجابة متمايزة وملائمة لتباينهم واختلافهم بما يضمن لهم جميعا النجاح، بل والتفوق في تحقيق أهداف تعليمية على هذه الشاكلة من التحدي للعقل ولإمكانيات الشخصية البشرية.

٦- إن توجيه النظام التعليمي باتجاه النوعية التعليمية المنشودة، يلقي على المعلم

بمسئوليات وواجبات جديدة، الأمر الذي يفرض عليه تبني أدوارا مغايرة تماما لتلك التي يقوم بها المعلم، وبالأحرى تختلف اختلافاً نوعياً وجذرياً عن تلك التي كان يقوم بها بالأمس.

٧- إن نجاح المعلم في القيام بأدواره الجديدة المتوقعة، يستلزم امتلاكه جملة من الكفايات والقدرات التي تختلف بدورها عن تلك التي يمتلكها معلم اليوم، وبالأحرى عن مثيلتها لمعلم الأمس، مما يعني ضرورة تحديث وتطوير برامج إعداد المعلم قبل الخدمة، كذا البرامج الموجهة للتنمية المهنية المستمرة له أثناء الخدمة.

٨- إن مراجعات البحوث العلمية في مجال التعليم تشير إلى زيف الخرافة التي صدقناها لزمن طويل والتي مؤداها: أن المعلم الفعال يولد ولا يصنع وأن بإمكان أي فرد أن يصير معلما ناجحا إذ يكفيه فقط إتقان المادة التي سيقوم بتعليمها.

٩- أنه في ظل التوجه العالمي نحو الاقتصاد الحر وتطبيق مبدأ حرية السوق في مجال التعليم، فإن عدم وجود معايير واضحة ومستويات محددة للممارسة المهنية في مجال التعليم من شأنه أن يفتح المجال أمام أصحاب المدارس الخاصة وتجار المعرفة من راغبي الكسب الضخم والسريع من الاستعانة بمعلمين غير أكفاء، كما قد يفتح المجال في نفس الوقت أمام المدارس التي تملكها الدولة، عندما يقل المعروض من المعلمين الأكفاء عن حاجتها، إلى الاستعانة بمعلمين غير مؤهلين لملء الفراغات التدريسية لديها، وعلى وجه الخصوص في المناطق النائية الفقيرة، وبغير شك فإن هذا وذاك يتناقض ومبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين جميع الأفراد.

١٠- أن وجود معايير واضحة ومستويات محددة للحكم على الممارسة المهنية للمعلم من شأنه أن يساعد على:

- التقييم الموضوعي لأداء المعلم من خلال مقارنة أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه.
- دفع المعلم للتفكير في ممارساته وتقويمها ذاتيا. ومن ثم تطوير هذه الممارسات أولا بأول باتجاه مستويات الأداء المحددة المتضمنة في تلك المعايير.

- توجيه برامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة باتجاه أهداف مرغوبة تشتق من معايير الممارسة المهنية المتفق عليها.

## دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية

لقد أصبح التغيير السريع المتنامي أحد خصائص البيئة التعليمية، وقد وضع ذلك أعباء وصعوبات كثيرة أمام إدارة المدرسة وضاعفت هذه الأعباء والصعوبات من أهمية ودور المدير كقائد للمدرسة،والتحول من الإدارة المدرسية بمعنى إدارة التسيير التقليدي للعمل الإداري إلى القيادة المدرسية وهي إدارة التعامل مع متغيرات المستقبل.

وهكذا لم تعد الإدارة بأساليب الأمس مناسبة مع تحديات المستقبل ومن هنا برزت دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمواجهة المتغيرات المستمرة؛ لما لها من فوائد عديدة منها:

- التحسين المستمر والقدرة على المنافسة من خلال العمل الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية بدون فاقد.
- كما تفيد في زيادة الفعالية التنظيمية حيث تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي.
- تحقق تحسيناً في الاتصالات مع إشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين وبهذا يقل معدل دوران العمالة.
- كما لها فائدة عظيمة من خلال تحقيق إرضاء الطالب بالتركيز على احتياجاته ورغباته.
- فإدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول هدفها إرضاء رغبات الطالب وتوقع رغباته المستقبلية فهي طريق لتطوير وتحسين الخدمات.

كما أن هناك بعض الملامح التي قد تبين ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة التعليمية وهي:

١- ظهور الحاجة في المجتمع المدرسي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس والإدارة المدرسية والإدارة التعليمية المحلية أو المركزية وأولياء الأمور والطلاب).

٢- ضعف التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة.

٣- ظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين بالمدرسة والحاجة إلى نظام جيد للمحاسبية على الإنتاجية.

٤- حاجة المدرسة إلى مساحة أكثر من الحرية في اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل مشروعات المدرسة.

٥- الحاجة إلى ترشيد العمالة والإتقان في المدرسة.

٦- الحاجة إلى مصداقية المستفيدين حول إنتاجية المدرسة وقدرتها.

٧- الحاجة إلى تعزيز ثقافة مدرسية مؤيدة للتطوير والتحديث.

٨- حاجة مجتمع المدرسة إلى إيجاد السبل للتوصل إلى معرفة حقيقة لتطوير الأداء والإنتاجية فيه.

ولكن يتضح من الأدبيات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم أن هناك رؤى متعددة حول هذا الموضوع، منها ما يرفض تطبيق هذا المدخل في مؤسسات التعليم ومنها ما يؤكد على أهمية الاستفادة منه في هذه المؤسسات وهذا يتطلب توضيح الفرق بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي والقطاع الصناعي في أربعة جوانب أساسية هي: الأهداف - المدخلات - العمليات - المخرجات كما يلي:

**جدول يوضح أوجه الخلاف بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي وتطبيقها في القطاع الصناعي**

| وجه المقارنة | القطاع الصناعي | القطاع التعليمي |
|---|---|---|
| الأهداف | الربح يعتبر مؤشرا شائع الاستخدام لقياس الفاعلية والحكم على مدى تحقيق الأهداف | هدف كل مؤسسة تعليمية يجب أن يكون تزويد كل طالب بفرص للتطوير في أربعة مجالات وهي: المعرفة (والتي تمكنه من الفهم) والمهارة (والتي تمكنه من العمل)، والحكمة (والتي تمكنه من وضع الأولويات) والمؤهل العلمي (الذي يساعده بأن يصبح عضو محترم وموثوق به داخل المجتمع)<br>وعلى ذلك نجد أن رسالة القطاع التعليمي طويلة نسبيا وأنه ليس هناك مؤشرا وحيدا كالربح والذي نستطيع من خلاله الحكم على مدى فعالية المؤسسة التعليمية |
| المدخلات | إن التصنيع عملية مادية يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى أجزاء يتم تجميعها بعد ذلك في منتج نهائي | نجد أن المدخلات الخاصة بالقطاع التعليمي عرضة للتغيير الهائل فعلى خلاف المصانع نجد أن المؤسسات التعليمية لا يمكنها التحكم بجودة المدخلات (الطلاب)، فعلى الرغم من أن بعض متطلبات الدخول للمؤسسة التعليمية يمكن أن يتم فرضها على المتقدمين إلا أن المؤسسات التعليمية تواجه صعوبة في الحصول على الطلبة المرغوبين يضاف إلى ذلك أن معايير الجودة الخاصة باختيار الطلبة هي ليست بنفس دقة تلك المعايير الخاصة باختيار المواد الخام كما أن السلوك الإنساني لا يمكن أن يخضع لقياس دقيق الأمر الذي يعقد ويزيد من صعوبة قياس جودة الطلبة كمدخلات النظام التعليمي. |

| وجه المقارنة | القطاع الصناعي | القطاع التعليمي |
| --- | --- | --- |
| العمليات | هي العمليات التي تتم في خطوط التجميع | عملية التعليم والتأهل تختلف تماما عن تلك العمليات التي تتم في خطوات التجميع، فهي عملية تفاعلية بين الأساتذة والطلبة وعلى هذا فإن الإجراءات التي تتم داخل هذه العمليات لايمكن ضبطها مسبقاً خطوة بخطوة كما هو الحال في خطوط التجميع يضاف إلى ذلك أن كلا الطرفين (الأستاذ والطالب) كائنان بشريان يخضع سلوكها لحوافز وأهداف مختلفة وتقنيات عاطفية وأنماط فردية من المهارات التفاعلية ولعل ما يزيد الأمر تعقيدا أن سلوك أحد الأطراف هو عادة ما يكون استجابة لفعل الطرف الآخر الأمر الذي يجعل من الصعب إن لم يكن من المستحيل وضع تعليمات و إجراءات متسلسلة للعملية التعليمية في قاعات الدرس. |
| المخرجات | في الشركات الصناعية نجد أن المخرجات التي تتسم بالجودة هي تلك التي يمكنها إرضاء الزبائن | نجد أيضا أنه من الصعوبة بمكان أن يتم وضع مقاييس دقيقة لقياس جودة المخرجات في القطاع التعليمي، وذلك لأن هناك العديد من الزبائن: الطلبة والآباء والمعلمين وإدارة المؤسسة التعليمية والمجتمع ككل فمن الصعوبة بمكان الوصول إلى معيار مثالي للحكم من خلاله على جودة مخرجات القطاع التعليمي |

كما توجد عدة اختلافات جوهرية بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الصناعة والأعمال يجب أن تكون واضحة وتوضع في الاعتبار عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم،ويمكن إجمال هذه الاختلافات في ما يلي:

١- مؤسسات التعليم ليست مصانع: ومن هذا المنطق يمكن القول أن المؤسسات

التعليمية تمثل منظمات لها خصوصية لا يمكن استخدام مصطلحات صناعية عامة مثل العملاء والموردين والمنتجات وأصحاب الأعمال لوصف عملياتها ووظائفها.

٢- الطلاب ليسوا مجرد عملاء: ويمكن إجمال الأسباب التي تقف وراء رفض البعض للتعامل مع الطلاب على أساس أنهم عملاء فيما يلي:

- في مجال الأعمال لا تكون معارض المنتجات مقصورة على جماعة مختارة من العملاء استناداً إلى قدراتهم العقلية. أما مؤسسات التعليم فيقتصر القبول بها على الطلاب الذين يحققون مستوى تعليمي معين ومن ثم فهي لاتقدم حرية الاختيار التي يتمتع بها العملاء في مجال الأعمال.
- لا يعد التعليم سلعة استهلاكية ولا يعمل على إرضاء الطلاب ولكنه يسعى إلى إرضاء أصحاب العمل الذين يستخدمون معرفة الخريج.
- في مجال الأعمال لا يتم اختبار العملاء لتحديد ما إذا كانوا يستحقون المنتجات التي يرغبون في شرائها أم لا، بينما في مؤسسات التعليم يتم اختبار الطلاب بشكل دوري لتحديد ما إذا كانوا يستحقون الدرجة أم لا.

٣- هناك صعوبة في قياس الجودة في التعليم: نجدأن مؤسسات التعليم تواجه صعوبة في قياس جودة التعليم بهاويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في أنها عملية ليست سهلة؛ وعلى العكس من الصناعة لا يمكن بسهولة تحديد المنتجات بوضوح في مجال التعليم؛ لأن هذه العملية تتضمن عملاً عقلياً غالباً ما يصعب قياسه بشكل مباشر. ومن ثم فتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم وقياس التطور الذي يحدث في مجال الإدارة والتدريس والبحث يتطلب بشكل متواصل تطوير مؤشرات ومقاييس توضح وتبرر الجهود التي تتعلق بالجودة.

٤- التعليم له توجه أكاديمي: نلاحظ أن معظم مؤسسات التعليم التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة لا تتبنى نظم الجودة المستخدمة في الصناعة بسبب الاختلافات

السابقة بينها وبين المؤسسات الصناعية هذا بالإضافة إلى أن التطوير المتواصل للجودة يعد من الأشياء الجديدة في المجتمع الأكاديمي، ومن ثم فمعظم المؤسسات التعليمية تركز جهودها الخاصة بالجودة بصفة أساسية على عمليات محددة ولا تنفذ نظاماً شاملاً ومتكاملاً لها، كما أن مديري الإدارة العليا الذين عادة ما يدافعون بشدة عن التطوير المتواصل للجودة لا يؤمنون بأن نظام الجودة المستخدم في الصناعة يناسب تماما المجتمع الأكاديمي بدون تعديل أو تطوير.

وفي ضوء الاستعراض السابق لبعض مظاهر الخلاف بين القطاع التعليمي والصناعي نخلص إلى التأكيد على إن نقل إدارة الجودة الشاملة من مجال الصناعة إلى مجال التعليم تقتضي أن نضع في الاعتبار أن هناك فروقا بين المجالين.

وفي ضوء هذه الفروق الجوهرية بين التعليم وبين الصناعة فإنه من الطبيعي عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على القطاع التعليمي لابد من إجراء بعض التعديلات على هذه الفلسفة بحيث تتلاءم مع الخصائص المميزة لهذا القطاع.

ولهذا تم تطوير معيار «بولدريدج» الخاص بإدارة الجودة الشاملة في مجال الصناعة والأعمال واستخدامه في مجال التعليم عام ١٩٩٥م من قبل كثير من مؤسات التعليم ويتمثل دور هذا المعيار في التعليم في العمل كمحك يمكن من خلاله تحديد المتميزين ويمكن للمؤسسات التعليمية أن تستخدم هذا المعيار أيضا كأداة للتقويم الذاتي تحدد من خلاله أين هي والأشياء التي يمكن تطويرها ومن أين تبدأ، ومن خلال هذا الأداء التشخيصي يمكن للأفراد أن يكتشفوا حجم التطوير الذي تم، ومن ثم يصبحون أكثر تطلعا واستجابة لعمل الأشياء بشكل أفضل.

ويمكن توضيح خطوات معيار بولدريدج في إدارة الجودة الشاملة وكيفية تنفيذها في المؤسسات التربوية على النحو التالي:

١- **القيادة**: ومن خلالها يمكن الحكم على مدى نجاح قيادة المؤسسة التربوية في غرس ثقافة للجودة مستمرة وواضحة.

٢- المعلومات وتحليلها: وتشتمل على قدرة المؤسسة التربوية على جمع معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.

٣- التخطيط الاستراتيجي للجودة: ويتم الحكم عليها من حيث تكامل متطلبات الجودة مع خطط وأنشطة المؤسسة التربوية فخطط الجودة يجب أن تكون واقعية ومتكاملة بشكل جيد ومحددة بوضوح لكي تمثل قاطرة للتطوير.

٤- الإفادة من الموارد البشرية: وبما يتم الحكم على المؤسسة التربوية من خلال قدرتها على استغلال قدرات هيئة التدريس في تحسين الجودة.

٥- تأكيد الجودة: بتصميم وإدارة نظم لتأكيد السيطرة على الجودة في عمليات المؤسسة التربوية كافة.

٦- نتائج تأكيد الجودة: بعرض الإنجازات والتحسينات في الجودة من خلال مقاييس كمية.

٧- التركيز على رضاء الطلاب: يمثل هذا العنصر الخطوة الأكثر أهمية ووزناً في معيار بولدريدج وربما الأكثر إشكالية في التعليم، فمفهوم العميل ومفهوم رضاه يجب أن يعاد تحديده بوضوح في مجال التعليم.

تأسيساً على ما سبق فإن أسس فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم قائمة على حقيقة مفادها أن الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات تعمل على التنمية الذاتية في الجوانب التالية:

١- اكتساب المعارف التي تمكنه من القدرة على الفهم والإدراك العلمي.

٢- اكتساب المهارات التي تمكنه من القدرة على أداء وتشكيل وتصميم الأشياء.

٣- اكتساب الخبرة والاحتراف مما يمكنه من القدرة على تحديد وترتيب أولوياته في الحياة.

وهذا يدعو إلى ضرورة توضيح متغيرات نظام الجودة الخاص بالتربية والتعليم كما يلي:

**جدول يوضح متغيرات نظام الجودة الخاص بالتربية والتعليم**

| م. | التغير الرئيسي في العملية التعليمية | الإطار التطبيقي للمتغير |
|---|---|---|
| ١ | المنتج العائد | مخرجات عملية التربية والتعليم (المعارف - المهارات - القيم) |
| ٢ | المستفيد الرئيسي | الطالب/ الطالبة في المراحل التعليمية المختلفة |
| ٣ | المستفيد الثانوي | أولياء الأمور - وذو العلاقة بالمستفيد الرئيسي |
| ٤ | المستفيد العام | الدولة، المجتمع سوق العمل |
| ٥ | المستفيد الداخلي | القائمون على العملية التعليمية |

## طريقة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية

لتحقيق الجودة في مجال التعليم ينبغي إتباع مجموعة من الخطوات المهمة منها:

**١- التخطيط للجودة:**

و ينظر إليه باعتباره الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة وبتطبيق عناصر نظام الجودة و يشمل إعداد الخريج والتخطيط الإداري للعملية التعليمية و إعداد خطط تحقيق الجودة وتحسينها.

**٢- ضبط الجودة:**

وتعرفه أنظمة الجودة باعتباره الأساليب والأنشطة الميدانية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة وتشمل عمليات:

- مراقبة العملية التعليمية.
- الحد من أسباب الأداء المتدني وغير المقبول في العملية التعليمية.

وينظر إلى ضبط الجودة باعتبارها الوسيلة الرئيسية للكشف عن العيوب ولكنها لا تمنع حدوثها، ولذلك فإنها تعتمد على الدور الرئيسي والفاعل لعملية التفتيش والمتابعة بشكل دوري، فهو أسلوب علاجي.

**٣- ضمان الجودة:**

وينظر إليه على أنه جميع الأنشطة المطبقة ضمن نظام الجودة وبمراجعتها مع أداء المؤسسة التعليمية يتضح أن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة.

ولذا فإن ضمان الجودة يعتمد على مبدأ الوقاية ومنع حدوث الأخطاء والمشاكل في العملية التعليمية، حيث تتم المتابعة في جميع مراحل إعداد الطالب للتخرج سواء بالنسبة للمدخلات أو العمليات، ولذلك فهو يعد أسلوباً وقائياً.

**٤- تحسين الجودة:**

وتعرفه أنظمة الجودة باعتباره الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات وعائدها بهدف زيادة نسب النجاح للمؤسسة ولسوق العمل،ويتم التحسين من خلال تحقيق ضبط أفضل لجميع الأنشطة داخل المؤسسة التعليمية أو تنفيذ الأنشطة بطرق جديدة، وتعد عملية تحسين الجودة هي الأساس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وتشير أدبيات إدارة الجودة الشاملة إلى وجود بعض المداخل التي أخذت بها إدارة المؤسسات التربوية تحقيقا للجودة الشاملة، ولعل أهم هذه المداخل ما يلي:

١- مدخل تدعيم اللامركزية: قد أكدت الممارسات الإدارية الفعلية أن اللجوء إلى هذا النوع من اللامركزية قد ساعد على تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام الموكلة إلى المؤسسات بالإضافة إلى شيوع نوع من الرضا في نفوس العاملين مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية، ومن شروط تحقيق أسلوب اللامركزية، وضوح الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة في نظر العاملين، والتدريب الكافي للعاملين على حمل المسئوليات في ضوء معرفتهم بحدود سلطاتهم، وتوافر قدر مناسب وكافي لممارسة الرقابة على الذات في نفوس العاملين.

٢- مدخل الإدارة بالاستثناء: وهو يشبه في بعض جوانبه مدخل اللامركزية كأسلوب في زيادة فاعلية الإدارة وكفاءتها وينطلق من فكرة بسيطة مؤداها أن كافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما يمكن تصنيفها الى صنفين هما: أعمال نمطية متكررة وأعمال جديدة متغيرة، أما الأعمال النمطية المتكررة فينبغي دفع سلطة اتخاذ قرارات بشأنها إلى المستويات الأدنى في البناء التنظيمي التي تجيد التعامل معها بحكم النمطية والتكرار وإتقان الأداء، ويترك للقيادات العليا سلطة اتخاذ القرارات في المسائل الجديدة أو الطارئة التي لم يسبق التعامل معها من قبل.

٣- مدخل إدارة الوقت: إن إدارة الوقت قد أصبحت فنا إداريا وأسلوبا في العمل تتنافس المؤسسات والمديرون فيه، ويتطلب ترشيد إدارة الوقت في مؤسساتنا التربوية ثلاثة أمور: تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، والرقابة على استخدام الوقت وأصبح كل مدير في مؤسسته مسئولا عن مراعاة هذه الأمور بالنسبة لذاته وللآخرين العاملين معه، ولذلك ينصح خبراء الإدارة بإعادة النظر في أسلوب استغلال الوقت وبخاصة المديرين ومن في مستواهم، ويقترحون العلاجات التالية:

- تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى لكي تتحمل مسئولياتها مع إحكام تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- المراجعة المستمرة لجدول توزيع الوقت بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.
- حسن اختيار فئة المعاونين المكتبيين للمديرين (السكرتارية الخاصة).
- الحد من الزيارات الشخصية في مكان العمل متى كانت بعيدة الصلة بالعمل، مع الحد من الاتصالات الهاتفية التي لا تتصل بالعمل كذلك.

٤- مدخل المشاركة في الإدارة: يقصد بالمشاركة في الإدارة كأسلوب إداري لتحقيق الجودة في التعليم أن يكون للمجتمع المحيط بالمؤسسة التربوية دوره الفعال في إقرار البرامج التربوية والأنشطة التربوية التي تتكفل الروضة بتنفيذها كمؤسسة

فوضها المجتمع ووضع فيها ثقته كلها لتربية الأبناء التربية الصحيحة المؤدية إلى تكوين أجيال قوية من المواطنين الصالحين.

٥- **مدخل الإدارة بالأهداف:** يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل من مداخل إدارة الجودة لأنه يستهدف في المقام الأول تركيز اهتمام الإدارة على الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة في أفضل صورها "ويركز أسلوب الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس والمرءوسين بشكل حقيقي في تحديد الأهداف التي يتفق على ضرورة تحقيقها مما يحفزهم جميعا على أداء مسئوليات وظائفهم بروح معنوية عالية.

٦- **مدخل الإدارة الاستراتيجية:** الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

٧- **مدخل القيادة التحويلية:** القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود في المنظمة وفي ضوء هذا المفهوم فإنه ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى التابعين،وذلك بالتركيز على مثل عليا وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام وحب الخير والابتعاد عن نشر مشاعر الخوف والبخل والغيرة والكراهية، كما ينبغي عليهم أن ينشطوا الحاجات العليا لدى التابعين في ضوء التصنيف الهرمي للحاجات عند ماسلو ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

ومما سبق يتضح أن هناك ثلاثة مجالات جوهرية يركز عليها أي نموذج لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم وهي:

١- اهتمامات العملاء (الأطفال وأولياء أمورهم).

٢- المؤسسة التعليمية.

٣- القيادة التربوية.

وسنعرض لكل مجال من هذه المجالات بشيء من التفصيل باعتبارها أهم المجالات التي يتطرق إليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية كما يلي:

١- **الاهتمام برغبات العملاء:** مما لا شك فيه أن العاملين في المؤسسة التربوية يقابلهم مستفيدين من الخدمة التربوية، وأن حرص المؤسسة التربوية على التعرف على هوية هؤلاء المستفيدين، وتلبية احتياجاتهم يعد من أهم ركائز النظام التعليمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهذا يستلزم بناء علاقات وطيدة مع كل القطاعات التي يمكن أن تؤثر في القدرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء (الأطفال وأولياء الأمور) من خلال ما يلي:

١. المقابلات الشخصية بين مقدمي الخدمة التربوية والمستفيدين منها.

٢. الاستماع الفعال للأداء والانتقادات الموجهة إلى النظام التعليمي.

٣. العصف الذهني لاستقراء الاحتمالات والتغيرات المتوقعة.

٤. المسح الاجتماعي لتحليل اتجاهات الرأي العام.

ورغم تصور بعض التربويين أن تلبية اهتمامات العملاء يعد أمراً سهلاً، إلا أنه في الحقيقة عملية معقدة، لذا يؤكد "سيمور" في هذا الشأن على أنه إذا كان قيام مؤسسة ما بإقناع الناس باستخدام خدماتها أو منتجاتها يعد عملية مهمة، فالأهم والأصعب هو أن تحافظ المؤسسة على استمرار استخدام هؤلاء الناس لمنتجاتها وخدماتها، ولكي يحدث هذا يجب على المؤسسة أن تحدد العميل وتتصرف في ضوء متطلباته ورغباته.

ومما سبق يتضح أن الاهتمام برغبات العملاء واكتساب ثقتهم في المنتج التعليمي يفرض على مؤسسات التعليم تطبيق معايير ونظم إدارة الجودة الشاملة في العملية

التربوية من حيث كفاءة برامجها، وتحسين طرق تدريسها وتنوعها، وتحديث مصادر معلوماتهاوتقنياتها، وتفعيل أنشطتها الصفية والغير صفية، وتوطيد العلاقة بين الأطفال والمعلمات والإدارة وأولياء الأمور.

٢- **الاهتمام بكفاءة المؤسسة التربوية:** تعمل المؤسسة التربوية بشكل متواصل لتوسيع قدراتها على وضع تصور للمستقبل في إطار المتغيرات والتحديات التي تواجه المجتمع الذي تتواجد فيه، مما يعزز قدرات الطلاب على فهم العالم المحيط بهم، ومساعدتهم في تحقيق التكيف مع ظروفه ومتطلباته، والمساهمة في بناء تقدم المجتمع وحضارته.

ويرى بعض الباحثين ضرورة توفير ثلاثة مكونات تحق للمؤسسة التربوية كينونتها كمؤسسة تربوية وهي:

١. أن تحدث الإدارة التربوية تغييراً في العقول.

٢. أن يكون لدى المؤسسة التربوية توجه ابتكاري يشجع الطلاب على المبادرة بالتعامل مع المواقف بدلاً من انتظار حدوثها والتصرف حيالها بأسلوب رد الفعل.

٣. أن يكون لدى المؤسسة توجه نحو تعليم تفكير النظم.

٣- تفعيل القيادة التربوية: مما لاشك فيه أن القيادة التربوية تشكل عنصرا مهماً من عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

لذا يؤكد «سينج» أن العامل في المؤسسة ليس هو المشكلة، ولكن المشكلة غالباً ما تتركز في الإدارة العليا، ويضيف إلى ذلك أن افتقاد القيادة يمثل عقبة أساسية في سبيل التطبيق الناجح لإدارة النظم، والقيادة من القضايا الإدارية المعقدة، لذلك تناولتها البحوث والدراسات بإسهاب وكثافة من الجانبين النظري والتطبيقي، وساعد ذلك على بلورة العديد من نظريات القيادة ونماذجها وأنماطها، بعضها يرتبط بالمدارس الكلاسيكية في الإدارة، وبعضها الآخر يرتبط بالمدارس الحديثة والمعاصرة في الفكر الإداري ومنها إدارة الجودة الشاملة.

إن القيادة التربوية تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ تعمل على استثارة مجهود المعلمين من أجل تحقيق جودة التدريس وتحسين فعاليته، وهذا يتطلب من مديري المؤسسات التربوية ومديري الإدارات التعليمية توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ قرارات التطوير، وضبط الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، وتنظيم الحوافز، ودعم تنشيط قدرات الأطفال وتحسين أدائهم، وتوفير التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والإداريين، وإدراج برنامج الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات التربوية.

وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية يتطلب من الإدارة التربوية استغلال الموارد المالية المحددة أحسن استغلال، وترشيد وتنويع مصادر التمويل، بحيث يشارك المستفيدون من خدمات المؤسسات التربوية في تمويل هذه الخدمات وتطويرها.

## مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم اختيار مدخلاً للتطبيق، والالتزام به والمراجعة المستمرة له وتقييمه من حين لآخر وفقاً لما يستجد من متغيرات، لأن ذلك يزيد من فرص نجاح التطبيق، ولقد تعددت المداخل المتاحة الآن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطورت عناصرها، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

- **مدخل السبعة أس:**

١- الاستراتيجية: بمعنى أن تكون لدى القيادة العليا فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة من (٣-٥ سنوات) وبالطبع إن التدريب هو الخيار الأفضل أمام المؤسسة التي تريد النظر إلى الجودة عند المستوى الاستراتيجي.

٢- الهياكل: بمعنى إعادة هيكلة المؤسسة وتغيير المسئوليات والوظائف وإعادة بناء فرق العمل.

٣- النظم: أي إعداد نظم جديدة لتحسين المخرجات أو زيادة كفاءة وفاعلية العمليات أو إضافة ابتكارات تكنولوجية للمدخلات.

٤- العاملون من المعلمين وغيرهم: بمعنى معاملة الأفراد بشكل لائق أو إشباع احتياجاتهم ومطالبهم باتباع منهج العلاقات الإنسانية و إعطائهم الفرص المناسبة لتحسين مهاراتهم وتدريبهم ومنحهم الرقابة على أنفسهم.

٥- المهارات: أي تحسين القدرات البشرية من خلال تدريب المعلم على تغيير الاتجاهات وعلى اكتساب المهارات والمعارف.

٦- النمط: يقترح أن يكون نمط الإدارة أو نمط القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم.

٧- القيم المشتركة: بمعنى إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تحدد نظام القيم السائدة ونستبدلها (عند الضرورة) بثقافة وقائية تكون معدلة لتتلاءم مع التطوير المستمر.

يتضح لنا أن هذه المداخل السبعة لإدارة الجودة الشاملة تعبر عن مدخلات أساسية في أي نظام بما فيها النظام التعليمي، حيث يعتمد مفهوم النظم على الاستخدام الأمثل للمدخلات الموجودة واستخدام عمليات ملائمة من أجل الوصول إلى مخرجات مناسبة، وبالتالي فإن النظام التعليمي يحتاج إلى إحداث تغيرات وعمليات تطوير وتحسين مستمر لهذه المدخلات، وهو بحاجة إلى استراتيجية محددة وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة ويسهم في إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطاتهم، وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي متفتح وديمقراطي قادر على استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي و إيجاد ثقافة جديدة تحث على التعلم المستمر والمتواصل وتتناسب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا لابد من تغيير الثقافة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبناءً على ذلك يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - ومنها مؤسسات رياض الأطفال - بخمس مراحل أساسية متتابعة على النحو التالي:

**١- المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد):**

وهي من أهم مراحل التطبيق وتتم خطواتها كما يلي:

١. قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢. تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسين.

٣. التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

٤. صياغة كل رؤية ورسالة للمؤسسة.

٥. تحديد أهداف المؤسسة.

٦. رسم سياسات المؤسسة.

٧. اتخاذ قرار بالاستمرار وتخصيص لموارد المبدئية اللازمة.

٨. الخطاب الافتتاحي.

**٢- مرحلة التخطيط:**

وفيما يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، ويحدد الهيكل الدائم والموارد اللازمة للتطبيق وتتم خطواتها كما يلي:

١. اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.

٢. اختيار منسق لإدارة الجودة.

٣. تدريب أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة الشاملة على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٤. الاجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة.

٥. إعداد مسودة خطة التطبيق.

٦. الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

٧. تحديد الأهداف والعمليات المهمة.

٨. اختيار الأهداف.

٩. اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية التطبيق.

**٣- مرحلة التقويم والتقدير:**

١. التقويم الذاتي.

٢. التقدير التنظيمي.

٣. المسح الشامل مع العملاء.

٤. إرجاع أثر التدريب.

٥. المردود النهائي لنتائج التدريب.

**٤- مرحلة التطبيق:**

١. اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة.

٢. تدريب المتدربين.

٣. تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة.

٤. تدريب المديرين.

٥. تدريب المرؤوسين (قوة العمل).

٦. تشكيل فرق العمل.

**٥- مرحلة تبادل ونشر الخبرة:**

وهي تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين

(٨-١٥) شهرا، وللحكم على مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة في المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تنجح برامجها في تحسين الجودة الشاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ تمنح المؤسسات شهادات دولية بذلك، حيث ركزت هذه الجوائز على النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع الإدارات لعاملين بالنظام التعليمي، ويلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين التي تتم بمرحلة متتابعة:

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على مدى توفر هيكل تنظيمي جديد قادر على استيعاب مفاهيم الجودة واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التحسين والتطوير من أجل تحسين نوعية المنتج وهو الطالب، لذلك من أجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة قادرة على مواجهات التحديات وفي الوحدة تحتوي على عناصر أساسية تشكل قاعدة الهرم من أجل التطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي:

١. الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قياد سليم.

٢. التركيز على الطالب.

٣. التركيز على الحقائق.

٤. الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر.

٥. المشاركة الجماعية في العمل.

مما سبق يتضح أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال تمر بمرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: التمهيد لمبدأ التحسين المستمر والتطوير والأساليب المؤدية لذلك والتهيئة.

المرحلة الثانية: تغيير المناخ العام والتهيئة بقبول وتطبيق التغيير وتطبيقهما.

# الفصل الثالث

# الروضة الفعالة
# وآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



## مقدمة

على الرغم من الاهتمام المتزايد، خلال العقدين الماضيين من قبل وزارات التربية والتعليم في الوطن العربي بتطوير النظم اتربوية بشكل عام وتطوير الإدارة التربوية المدرسية بشكل خاص، الذي تمثل في تطوير بعض السياسات والاستراتيجيات والأهداف والتشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالهياكل والبنى التنظيمية والإدارية على مستوى الوزارات أو على مستوى المناطق التعليمية، والمتمثل - أيضا - في تطبيق بعض الإصلاحات الإدارية، مثل تفويض بعض الصلاحيات والمسئوليات للمناطق التعليمية والإدارات المدرسية والتصنيف الوظيفي للوظائف الإداريـة والفنية واعتماد شعار اللامركزية الإدارية (مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ) إلا أن عملية التطوير أو الإصلاح الإداري في نظم التعليم العربية بقيت تراوح مكانها، وبقيت مجرد شعارات براقة، ولم يطرأ أي تعديل أو تطوير على آليات صناعة القرار الإداري بوزارات التربية والتعليم في الوطن العربي، وبقيت هذه القرارات الإدارية تتم على أساس مركزي فضلا عن وجود ظاهرة تضخم وترهل للإدارات العليا في هذه الوزارات، وتكدس المئات من الموظفين الإداريين في مركز الوزارة أو في المناطق التعليمية التابعة لها، وهو ما يعرف بلغة الإدارة بالهرم الإداري المقلوب، الأمر الذي ترتب عليه انعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار الإداري من قبل الإدارات الوسطى والإدارات التنفيذية، وبقيت سلطة اتخاذ القرار الإداري محتكرة في قمة الهرم الإداري بالوزارة يضاف إلى ذلك إن إدارات النظام التعليمي في الوطن العربي مازالت مثقلة بالعديد من المشكلات والاختناقات الإدارية، مما أدى إلى تقليص قدرة هذه الإدارات على الأداء الفعال وبقيت المفاهيم والنظريات والمبادئ الإدارية الحديثة التي تؤكد على ضرورة الانتقال بالإدارة التربوية والمدرسية من مجرد عمليات تسيير روتينية إلى عمليات خلق و إبداع قوامها التخطيط الفعال والتنسيق والتنظيم والمتابعة والتقويم، بقيت نمائية عن الممارسة في الأوساط الإدارية التربوية المدرسية.

ولكون الإدارة التربوية هي المفتاح أو المدخل لإحداث عملية التطوير للنظام التربوي في أي مجتمع من المجتمعات، فإن الحاجة ماسة للتحول من الأنماط الإدارية التقليدية الراهنة إلى أنماط جديدة تتميز بالقدرة القيادية والإبداعية لتفعيل أداء المؤسسة التربوية بما يتلاءم ومتطلبات الإصلاح التربوي المنشود. والمطلوب إذا هو تغيير الفكر الإداري التربوي والقيام بعملية مراجعة جذرية للعديد من الممارسات والإجراءات الإدارية المعتمدة حالياً في نظم التعليم في الوطن العربي واعتماد قاعدة مفادها، أن الإدارة التربوية والإدارة المدرسية هي علم متخصص له أصول ومبادئ وقواعد ونظريات وتقنيات لا يعرفها ولا يتقنها ولا يستطيع توظيفها في العمل الإداري إلا من تم تأهيله تأهيلاً علمياً في تخصص الإدارة التربوية أو الإدارة المدرسية.

وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن العملية الإدارية التربوية ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة الرئاسة على الآخرين، بل هي قبل ذلك عملية قيادية فالسلطة الإدارية التي يمتلكها أي إداري قد ترغم وحدها المرؤوسين على الانصياع والطاعة وتنفيذ الأوامر ولكنها لا تلهمهم ولا تبعث فيهم الانتماء والإبداع والتفاني، فضلا عن أن الإدارة التربوية في جوهرها ممارسة إنسانية أخلاقية تلتزم بعدد من القيم والفضائل والمثل التي لا يجوز الاستغناء عنها أو التفريط فيها.

ولقد احتل دور مديرة الروضة اهتماماً كبيرا في الأدبيات المتعلقة بالإدارة التربوية خلال السنوات الأخيرة، من منظور أن مديرة الروضة لها أثر كبير في أداء المعلمات وتحصيل التلاميذ فضلاً عن مسئوليتها في تحقيق النواتج أو المخرجات التربوية.

وتوجد خاصيتين تميزان الروضة الفعالة **أولاهما** قيام المديرة بدورها كقائدة تعليمية وثانيهما الاتفاق مع المعلمات والإداريين على الأهداف التي تتطلع الروضة لتحقيقها.

## أهداف الروضة الفعالة

تعتبر الروضة مؤسسة تربوية مركزية ومحورية في النظام التعليمي وتقوم بأدوار ومهام متعددة على مستوى الأفراد والمجتمع معاً، وفيما يلي عدد من أهداف الروضة الفعالة:

١- تنمية شخصيات المتعلمين من الأطفال بشكل متكامل، وتربيتهم تربية شاملة.

٢- مساعدة المتعلمين من الأطفال على فهم أنفسهم و إشباع حاجاتهم المختلفة "العقلية والاجتماعية والجسمية والنفسية والانفعالية أو الوجدانية".

٣- تنمية طاقات الأطفال المبدعة وتعهد مواهبهم، ورعاية إبداعاتهم وابتكاراتهم إلى أقصى طاقة ممكنة.

٤- إكساب الأطفال رؤية ناقدة لابتكار الحلول للمشكلات في المواقف المختلفة التي يواجهونها.

٥- تهيئة الأطفال لتحقيق طاقاتهم الداخلية، مع ضمان نوعية راقية من التعليم لكل طالب، ولأقصى حد ممكن.

٦- توفير رعاية خاصة للموهوبين والمبدعين والمتفوقين من جهة، ولبطيئي التعلم والمعاقين من جهة أخرى.

٧- التعليم للارتقاء والتمكن والتفوق والتميز لجميع الأطفال مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم.

٨- إكساب الأطفال كفايات التعلم الذاتي والتعلم المستمر الدائم مدى الحياة.

٩- إكساب الأطفال منهجية البحث العلمي ومهارات الطرق العلمية في التصدي للمشكلات والمواقف التي تواجههم، واتخاذ القرارات الرشيدة.

١٠- إكساب الأطفال القيم والأخلاقيات التي يؤكد عليها الإسلام والمثل التي يقرها المجتمع الديمقراطي السليم.

١١- إكساب الأطفال مهارات التواصل الثقافي والحضاري مع الشعوب والمجتمعات الأخرى والانفتاح على الثقافات الأخرى، مع الاعتزاز بهوية الأمة الوطنية.

١٢- المحافظة على مقومات الحياة الإنسانية ومكونات الحضارة وقيمها، والتعاون مع جميع الأجناس والأعراق دون تعصب أو تمييز.

١٣- إكساب الأطفال مهارات الحوار المتوازن واحترام الرأي والرأي الآخر، وتقبل التنوع و إشاعة ثقافة التسامح.

١٤- إكساب الأطفال القدرة على تحمل المسئولية الاجتماعية، والاضطلاع بمتطلبات المواطنة الحقة أو السليمة.

١٥- إكساب الأطفال المهارات التي تؤهلهم لمواجهة احتياجات التنمية الشاملة ومتطلبات العصر، من القوى العاملة المؤهلة والمدربة من جهة، وتحقيق أهداف المجتمع وطموحاته من جهة أخرى.

١٦- تمكين الأطفال من استيعاب علوم العصر وامتلاك المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ومواكبة ثورة المعلومات والاتصالات.

١٧- إقامة علاقات واتصالات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتعزيز تعلم الطلاب ورعايتهم وتعظيم تحصيلهم الدراسي.

١٨- إشاعة معايير الجودة والتميز والإبداع والابتكار، واعتماد أنظمة ضمان الجودة للحكم على فاعلية الأداء والكفاءة الإنتاجية للمدرسة.

## التحديات التي تواجه الروضة في القرن الواحد والعشرين

تواجه الروضة في أغلب دول العالم المتقدمة والنامية، عدداً من التحديات التي فرضت نفسها من مطلع القرن الواحد والعشرين، الأمر الذي فرض على الروضة وضع سياسات واستراتيجيات وبرامج وخطط ومشروعات ذات جودة عالية، لتكون قادرة على التكيف والتعامل مع متغيرات العصر العميقة والسريعة والدائمة، والاستجابة لإيقاع التحولات التي طرأت على المجتمعات المعاصرة، في الميادين السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية من أجل تحقيق الأهداف التربوية الآتية والمستقبلية للمدرسة، من أجل الوصول إلى المستويات العالمية، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

١- **معايير الجودة:** من أهم التحديات التي تواجه الروضة الحديثة التطور الذي طرأ على

معايير ومواصفات الروضة الفعالة، والمرتبطة بمعايير ومواصفات الجودة وأنظمة ضمان الجودة، هذه المعايير والمواصفات حتمت على الروضة أن تقوم بتطوير أدائها من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية وزيادة فاعليتها، وذلك لكي تستجيب إلى متطلبات ومعايير الجودة وأنظمة ضمان الجودة.

٢- التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة: فالتغيرات والتطورات التي طرأت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرضت على الروضة إحداث تغييرات جوهرية على العملية التعليمية/ التعلمية، كما استوجبت إعادة النظر ومراجعة استراتيجيات التعلم والتعليم، بحيث يتم الانتفاع بالمبتكرات التكنولوجية بما تيسره من توظيف هذه التقنيات، للوصول إلى المعلومات بسرعة ويسر وتعزيز التواصل الفعال بين أطراف العملية التعليمية/ التعلمية على نحو كفء وفعال.

٣- متطلبات الحياة وسوق العمل: لقد فرضت التحولات والتغيرات التي طرأت على المجتمعات المعاصرة في المجالات التكنولوجية والمعلوماتية والاقتصادية والاجتماعية انعكاسات عميقة على متطلبات الحياة وسوق العمل. وبات مطلوبا من الروضة أن تعد الأطفال بالممارسة الحياة العملية في عالم متغير، حيث طرأت تغييرات جذرية في مجال معطيات الإنتاج ونظم العمل، التي تعتمد على المعرفة، واتقان مجموعة شاملة من الكفايات المهنية والعلمية والمسلكية القابلة للتطوير؛ لمواكبة المتغيرات والمستجدات العلمية والتكنولوجية، وبات مطلوباً من الروضة أن تعد الأطفال للتكيف مع مجتمعات تسودها عولمة الثقافة واقتصاديات السوق والتنافس الدولي للسيطرة على الأسواق العالمية، الأمر الذي استوجب أن تقوم الروضة بإعداد الأطفال الذين يتصفون بسرعة الفهم ويتحلون بروح المبادرة، ويتمتعون بخيال واسع، ويمتلكون القدرة على حل المشكلات وفهم منهجية علمية محكمة، ويحسنون توظيف المعلومات، ولديهم القدرة على التخطيط الاستراتيجي، ويتحملون المسئولية ويتمتعون بروح المثابرة والجلد، ويتعلمون طوال حياتهم.

٤- **سرعة التغير والتغيير**: من أهم الخصائص التي تتصف بها المجتمعات المعاصرة ارتفاع معدلات سرعة التغير والتغيير، والتي طرأت على جميع نواحي الحياة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والفكرية والعلمية والتكنولوجية. وأن هذه السرعة في التغير والتغيير قد فرضت على الروضة أدواراً ومهام ووظائف جديدة، من بينها تمكين الأطفال من ضبط إيقاع هذا التغير والتغيير ومساعدهم على تطوير آليات التفكير والتحليل والتقويم، للتفاعل مع الواقع الجديد وفهم العالم وظواهره الجديدة المختلفة، يضاف إلى ذلك إنه بات مطلوبا من الروضة أن تعد الأطفال للعيش في عالم تسوده المنافسة، وتحكمه معايير الجودة والإتقان والتفوق والتميز والإبداع والابتكار.

٥- **الانفتاح ومواجهة الانغلاق الفكري**: الانغلاق الفكري والجمود يعتبران من التحديات الأساسية التي تفقد الروضة القدرة على الاستمرار في أداء وظائفها الأساسية ومهامها في القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي يتطلب تحويل البيئة التعليمة في الروضة من بيئة مغلقة إلى بيئة مفتوحة تعتمد التواصل الفعال مع المجتمعات والقطاعات المختلفة المحيطة بالروضة واستثمار مصادر التعلم المتنوعة المحلية والعالمية، وتطوير نظام المعلومات التربوية فيها، وتغيير دورها والارتقاء بمستوى الأداء فيها لتكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها ووظائفها وتقبل الأفكار الجديدة لكي تسهم في إدارة عملية التطوير النوعي للتعليم والتجديد التربوي وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التربوي.

٦- **العولمة الثقافية**: ويقصد بالعولمة الثقافية توحيد الأفكار والقيم وأنماط السلوك، وأساليب التفكير بين مختلف شعوب العالم كوسيلة لتوفير مساحة واسعة من الفهم المتبادل والقريب بين البشر وإقرار السلام العالمي، إلا أن العولمة الثقافية، بالمفهوم الأمريكي، تعني السيطرة الثقافية الغربية – وبشكل خاص الثقافة الأمريكية – على سائر الثقافات، من خلال استخدام الوسائط التقنية الحديثة في ميدان الاتصال، والانتقال من المجال الوطني أو القومي إلى المجال الكوني وأن هذا المفهوم للعولمة الثقافية قد فرض على المدرسة تحديات جديدة من أبرزها القدرة على تقبل التنوع،

والاضطلاع بوظيفة إعداد المواطن للعيش في عالم يسير نحو التجانس، ونحو ترسيخ المواطنة الكونية،وعلى تحقيق التوافق الإيجابي لمتطلبات العولمة الفكرية، وترتيب الأولويات الثقافية فكراً وتطبيقاً، التي تسعى الدولة لتحقيقها وترسيخ الإيمان بالأصالة الثقافية للمجتمع والأمة، والمحافظة على هويتها، والحرص على تنشئة جيل متفتح على الحضارات الإنسانية انفتاحا عقلانيا واعيا وهكذا فإن هذا التحدي - تحدي العولمة الثقافية - يتطلب من المدرسة إعداد مواطنين قادرين على تحقيق التوازن، للتصدي لتعدد وتنوع الأوساط الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، للوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي مع المجتمع العالمي، وترسيخ القيم الإنسانية الرفيعة، ومواجهة كل ما يهدد استقرار المجتمع وأمنه.

٧- الالتزام بمبادئ حقوق الإنسان وثقافة التسامح: ويتعلق هذا التحدي بقدرة الروضة على إدخال مفاهيم وقيم ومبادئ جديدة في النظام التعليمي، تتعلق بالالتزام بمبادئ وقيم حقوق الإنسان وحرية الدين والمعتقد واحترام وقبول التعددية في الدين والمعتقد، وإزالة كافة أشكال التعصب والتمييز القائمين على الدين والمعتقد ومحاربة التمييز العنصري بجميع أشكاله وأنواعه، وتوجيه الروضة وطلابها نحو حماية هذه الحقوق لتعزيز التعاون والتراحم والتضامن وتنمية روح التفتح والحوار الهادف والتشاور واحترام آراء الآخرين، وتأكيد المدرسة على مبادئ العدالة والديمقراطية وثقافة التسامح، ونبذ العنف وصولا إلى عالم يسوده السلام المبني على العدل وصيانة الحقوق.

٨- المساءلة والشفافية: ويتمثل هذا التحدي في ضرورة تحقيق المشاركة في المسئولية التربوية وزيادة الرقابة على المدرسة، من قبل المجتمع الذي أوجد المدرسة لتحقيق أهدافه، ولذلك فغن هذا المبدأ يتطلب من المدرسة قبول المسألة الاجتماعية للتأكد من مدى درجة تحقيق الأهداف التربوية الموكولة إليها، فضلا عن ضرورة اضطلاع المدرسة بالأدوار الموكولة إليها بشفافية ووضوح، من خلال انفتاحها على المجتمع، وقبولها لمبدأ النقد والتقويم لتحسين كفاءتها الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التربوية الموضوعية لها.

## الرؤية

تحقق إدارة الجودة الشاملة، من أجل إعداد جيل من المواطنين المسلحين بالمهارات الأساسية للعمل والإنتاج والاتصال والمواطنة والمسئولية الاجتماعية، والقادر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والمؤهل للتكيف مع متطلبات التغيير والتطوير المستمرين، والتعامل مع ثورة التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات بمرونة واقتدار، فضلاعن التأكيد على مبادئ الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والتميز والتجديد والابتكار والإبداع.

## خصائص الروضة الفعالة

تتضح خصائص الروضة الفعالة على النحو التالي:

١- مدير له حضور قوي في الروضة.

٢- إقامة علاقات إيجابية بين الروضة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

٣- معلمون يتفهمون مبادئ التعلم.

٤- تدني ظاهرة غياب الأطفال عن الروضة.

٥- نظام حازم في الروضة.

٦- غياب الفوضى في الصفوف.

٧- التعاون مع أسر الأطفال.

٨- أهداف واضحة.

٩- مشاركة الوالدين في نشاطات الروضة.

وتشير التجارب الدولية في إصلاح وتطوير التعليم في العديد من دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء إلى الدور المركزي لإدارة الروضة في العملية التعليمية كما أكدت هذه التجارب على ضرورة منح إدارة الروضة المزيد من الصلاحيات والاختصاصات

والمهام والسلطات لتمكينها من الاضطلاع بمسئولياتها وتحقيق الاستقلالية الإدارية والمالية والفنية لروضة ولعل هذه الأدوار الجديدة لمديرة الروضة هي التي تفسر معنى الشعار الذي رفعته رؤية للتعليم ٢٠٢٠ ومفاده مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن نظم الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية تعاني من العديد من الاختناقات والإشكاليات التي تعيق جهود التطوير والتجديد في نظم التعليم العربية. ولعل من أبرز هذه الاختناقات والإشكاليات المركزية الإدارية والاستبداد في السلطة والبيروقراطية والتضخم التنظيمي والوظيفي، والروتين وانعدام المرونة في العمل الإداري والخلل في التوازن بين السلطة والمسئولية وعدم تفويض الصلاحيات، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المرؤوسين، وقلة مراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين وإيجاد العراقيل أمام المبدعين والمتميزين في المؤسسات الإدارية، وقلة التشجيع والحوافز للعاملين، وتقادم اللوائح والتشريعات والأنظمة وجمودها، وضعف شعور الانتماء للروضة ... إلى ما هنالك من اختناقات وإشكاليات.

ولمواجهة هذه الاختناقات وتلك الإشكاليات كان لابد من اتباع أساليب ونظم إدارية حديثة، ولعل اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في مجال الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص هو وحده القادر على توفير مناخ ملائم للعمل المدرسي وتوظيف قدرات العاملين في الروضة على نحو كفء وفعال ولقد احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، سواء على الصعيد العالمي أو العربي أو المحلي. إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، ولقد تمت الإشارة إلى الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس أنها ثورة إدارية هادئة وإن اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة في الروضة سيؤدي إلى تحسين الأداء والروضة بشكل عام، فضلا عن تطوير أداء المعلمين والطلاب وتطوير البرامج والمناهج الدراسية وأساليب التقويم التربوي وتحسين ميادين تربوية أخرى في بيئة الروضة.

## معايير الجودة لإدارة الروضة الفعالة

### أولاً: القيادة في الروضة:

١- دعم وتسهيل وتشجيع وتطوير خطة استراتيجية ورؤية ورسالة وأهداف الروضة.

٢- صياغة أهداف وتوجهات العمل للمعلمين والإداريين - كأفراد ومجموعات في الروضة.

٣- وضع برنامج العمل للمعلمين والإداريين وللمدير نفسه - في الروضة، مع توظيف واستخدام الموارد في الروضة على نحو فعال.

٤- وضع أطر زمنية مجدولة ومبرمجة مرنة للمشاريع والبرامج المراد تنفيذها في الروضة.

٥- تطوير وتشكيل وتأصيل الثقافة والقيم المؤسسية للروضة.

٦- صياغة أهداف وخطط التطوير التربوي في الروضة وتحديد الأولويات لبرامج ومشروعات التطوير التربوي.

٧- القيام بعمليات الإشراف والمتابعة للنشاطات والمشاريع والبرامج في الروضة والتحقق من مدى مناسبتها لتحقيق الأهداف التربوية في الروضة.

٨- تشجيع وإذاعة روح الزمالة بين المعلمين والإداريين والتعامل معهم على أساس مهني، فضلاً عن تشجيع روح المشاركة والعمل بواسطة فريق الإدارة التشاركية أو إدارة الفريق.

٩- اعتماد مبادئ النزاهة والشفافية والعدل والموضوعية في التعامل مع المعلمين والإداريين في الروضة.

١٠- تشجيع وتطبيق سياسة التسيير الذاتي (الإدارة الذاتية للروضة).

١١- اعتماد القيادة المدرسية القائمة على نظريات القيادة ونظريات التنظيم الحديثة.

**ثانياً، صناعة القرار وحل المشكلات،**

١- القيام بتحديد وتعريف دقيق لأية مشكلة يواجهها في الروضة سواء أكانت تتعلق بالأطفال أم المعلمين أم أولياء الأمور.

٢- القيام بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة التي يواجهها ويتولى تحليل أبعادها، ومعرفة أسباب حدوثها، وفحص العلاقة بينهما.

٣- القيام بوضع البدائل والافتراضات لحل المشكلة ومقارنة هذه البدائل والافتراضات وتحليلها وتقويمها للتعرف على مزاياها وعيوبها وإسهامها في تحقيق الهدف وحل المشكلة ومن حيث ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة بالروضة.

٤- القيام بتحديد واختيار البديل والحل الأنسب لحل المشكلة وذلك في ضوء الحقائق والمعلومات المحددة في الخطوة السابقة، من حيث مزايا كل بديل وعيوبه وتكاليفه ونتائجه ومضاعفاته، وذلك اعتماداً على بعض المعايير الجيدة ذات الصلة.

٥- العمل على إيجاد نوع من التوازن المعقول بين حاجات وأهداف الأفراد وحاجات وأهداف التنظيم عند اتخاذ أي قرار إداري.

٦- تطبيق مبدأ مشاركة المعلمين والإداريين وأولياء الأمور والأطفال عند اتخاذ أي قرار إداري الإدارة التشاركية أو الإدارة بواسطة فريق.

٧- تطبيق تقنيات إدارة الصراع التنظيمي عند مواجهة أية مشكلة في الروضة.

**ثالثاً، التعليم،**

١- إعداد خطط التعليم اعتماداً على نماذج أو نظريات التعليم والتعلم.

٢- صياغة الأهداف التعليمية بلغة السلوك أو الأداء عند الأطفال.

٣- تقديم المادة الدراسية وما يتم عرضه على الأطفال من معلومات بطريقة منظمة ومتسلسلة وواضحة ومتدرجة في الصعوبة.

٤- استخدام التهيئة الحافزة للنشاط لاستثارة دافعية الأطفال للتعلم.

٥- استخدام مثيرات تعليمية متنوعة وتقديم نشاطات مختلفة أثناء عملية التعليم.

٦- تزويد الأطفال بالتعزيز المستمر لأدائهم وتقديم النقد البناء لإنجازهم أثناء عملية التعليم.

٧- إظهار الاندفاع والجدية وإبداء الحماس والحرص على أهمية تعلم الأطفال وتحصيلهم أثناء عملية التعليم.

٨- مراعاة الوضوح فيما يتم عرضه على الأطفال أثناء عملية التعليم.

٩- تنويع الأسئلة واستخدام مستويات متمايزة من الأسئلة التي تستحث قدرات الأطفال العقلية العليا وتستثير إبداعهم.

١٠- مراعاة مبدأ الفروق الفردية فيما بين الأطفال واستخدام استراتيجيات التعلم الذاتي والتعلم ضمن مجموعات أو فرق.

**رابعاً: المناهج الدراسية:**

١- اعتماد مبدأ الشمولية في إعداد البرامج بحيث تغطي هذه البرامج جميع الميادين الرئيسة في حقول المعرفة المختلفة بأبعادها الفكرية والعلمية والإنسانية والاجتماعية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية.

٢- اعتماد مبدأ التكامل في إعداد البرامج بحيث تساعد على تنمية شخصية الطفل من جميع جوانبه الانفعالية والروحية والفكرية والمعرفية والخلقية والجسمية والاجتماعية والسلوكية.

٣- اعتماد مفهوم الروضة المجتمعية في إعداد البرامج الدراسية بحيث تعكس هذه المناهج احتياجات ومتطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية من الكوادر التي تمتلك الكفاءات والمهارات التي يتطلبها سوق العمل.

٤- أن تتم مراعاة مبدأ المرونة في إعداد البرامج الدراسية وتوفير الاختيارات المختلفة من البرامج الدراسية في المجالات المختلفة و إتاحة الفرص للأطفال لاختيار نوع النشاط الذي يتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم والفروق الفردية فيما بينهم.

٥- أن يتم اعتماد نظام متطور للتوجيه والإرشـاد التربوي والمهني، بحيث يساعد الأطفال على اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار التخصصات التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واحتياجاتهم من جهة، واحتياجات المجتمع من جهة أخرى.

٦- اعتماد مبدأ المراجعة المستمرة للبرامج الدراسية بهدف تحديثها وتجديدها لمواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على المجتمع من النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والمعلوماتية.

٧- أن يؤخذ بعين الاعتبار – عند إعداد البرامج الدراسية – ثورة تكنولوجيا المعلومات، وأن يتم توظيف واستخدام هذه التكنولوجيا في إثراء و إغناء خبرات الأطفال وتعزيز تعلمهم.

**خامساً: إدارة الموارد البشرية**

١- السياسات والاستراتيجيات والأهداف:

- أن تعكس التحديات التي فرضتها الثورة التكنولوجية، وثورة المعلومات، وثورة الحواسيب والاتصالات.
- أن تأخذ بعين الاعتبار التحولات والتغيرات التي طرأت على العالم خلال السنوات العشر الماضية، وبخاصة في مجالات العولمة والخصخصة والتجارة الحرة أو تجارة السوق والتكتلات الاقتصادية العملاقة، وانعكاسات هذه التحولات والتغيرات على التنافس الدولي على الأسواق.
- أن تتم مراجعة وتحديث هذه السياسات والاستراتيجيات والأهداف بشكل دوري.

٢- التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات:

■ المرونة.

■ الحداثة.

■ المواكبة للتشريعات والقوانين الدولية، قوانين حماية الملكية الفردية.

■ عدم التناقض بين التشريعات والقوانين من جهة، والأنظمة واللوائح والتعليمات.

٣- نظام الأجور والرواتب والحوافز والجوائز:

■ ارتباط النظام بالأداء والإنتاجية وليس بساعات العمل.

■ اعتماد نظام للحوافز يشجع على المبادرة والابتكار والإبداع.

■ تخصيص جوائز مالية ومعنوية للعاملين المنتجين والمبدعين.

٤- نظام التدريب والتعليم المستمر:

■ أن يكون التدريب واجباً موازياً لواجب القيام بالعمل.

■ تخصيص موازنة كافية للتدريب تتناسب مع أعداد العاملين في المؤسسة وطبيعة أعمالهم.

■ أن يكون التدريب داخلياً، وخارجيا حسب الحاجة.

■ أن يكون التعليم المستمر والتدريب الدائم شعاراً ترفعه المؤسسة يعكس إيمانها بأهمية تنمية الموارد البشرية لديها.

■ أن يواكب نظام التدريب المستجدات والمستحدثات في مجالات التخصص المختلفة، فضلاً عن مراعاة حداثة وجدة المعلومات ذات العلاقة.

٥- نظام الاستقطاب والتعيين والترقية والإجازات:

■ اعتماد معايير الموضوعية والنزاهة والشفافية والجدارة عند استقطاب وترقية العاملين.

- اعتماد نظام للاستقطاب والتعيين يتصف بالسرعة والدقة بواسطة الانترنت، واعتماد معايير المؤهلات والخبرات والجدارة في عمليات استقطاب وتعيين وترقية العاملين.
- اعتماد نظام للأجازات يراعي الظروف الاجتماعية والأسرية للعاملين.

٦- نظام التأمين الصحي والضمان الاجتماعي ومكافأة نهاية الخدمة:

- اعتماد نظام مرن وحديث للتأمين الصحي يكفل توفير أفضل الخدمات الصحية للعاملين وبأقصى سرعة.
- اعتماد نظام للضمان الاجتماعي يؤمن العاملين معيشيا في سن الشيخوخة.
- hعتماد نظام مكافأة نهاية الخدمة بشكل مجز أسوة بالبنوك.

٧- نظام إنهاء خدمات الموظفين والاستيداع والتقاعد:

- عدم المساس بالمكاسب الوظيفية والكرامة المهنية للعاملين عند إنهاء خدماتهم أو إحالتهم إلى الاستيداع أو التقاعد.
- عدم انتهاك قوانين ونظم الخدمة المدنية عند إنهاء خدمات العاملين أو إحالتهم إلى الاستيداع أو التقاعد بشكل كيدي أمثلة على الانتهاك: معرفة الموظف بإحالته إلى التقاعد أو الاستيداع من خلال الصحف المحلية أو من خلال كتاب مفاجئ يوضع على مكتبه مع بداية دوامه ... إلخ.
- ضرورة وجود مرجعية قانونية يلجأ إليها العاملون عند وقوع ظلم أو غبن أو تعسف.

٨- نظام الرقابة على الأداء والتقويم والتغذية الراجعة:

- اعتماد نظام المساءلة والرقابة على أداء العاملين.
- اعتماد نظام تقويم الأداء للعاملين بشكل موضوعي وعادل.

- اعتماد نظام للتغذية الراجعة المستمرة يوفر بيانات صادقة عن أداء العاملين.
- أن تتم عمليات الرقابة والتقويم بنزاهة وشفافية.

**سادساً: تكنولوجيا المعلومات:**

١- توفير قاعدة بيانات حديثة في الروضة بحيث تشتمل هذه القاعدة على أعداد المعلمين ومؤهلاتهم وأعداد الأطفال موزعين حسب المرحلة الدراسية.

٢- توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والمادية في الروضة.

٣- توفير مختبرات الحاسوب ومراكز مصادر التعلم والتقنيات التعليمية المختلفة وتيسير استخدامها من قبل المعلمين والإداريين والأطفال لتعزيز عمليات التعلم والتعليم في المدرسة.

٤- أن يتم ربط الروضة بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الإنترنت.

٥- توفير الدعم والمساندة للمعلمين، وتشجيعهم على تطوير برامج للتعليم الإلكتروني، بهدف تعزيز وإثراء عمليات التعلم والتعليم.

**سابعاً: الامتحانات والتقويم التربوي**

١- اعتماد نظام التقويم التكويني أو البنائي المستمر بدلاً من التقويم الختامي أو النهائي.

٢- اعتماد نظام التقويم الذي يرتكز على معايير الاتقان بدلاً من التقويم الذي يعتمد على مستويات معيارية مقننة التي تقوم بتقسيم الأطفال وفقاً للمنحنى الطبيعي.

٣- اعتماد التقويم الشمولي الذي يغطي جميع جوانب وأبعاد شخصية الطفل كالذكاء والقدرات والاستعدادات والميول والاتجاهات والتحصيل الدراسي والمهارات والقيم بدلا من التقويم الجزئي الذي يغطي جانبا واحداً، وغالبا ما يكون التحصيل الدراسي مقصور على المعلومات والمعارف النظرية.

## طرق قياس الجودة التعليمية

يعد قياس الجودة التعليمية من أكثر القضايا صعوبة في مجال التعليم بصفة عامة ومرحلة رياض الأطفال بصفة خاصة نتيجة لتداخل وتشابك عناصر العملية التربوية بها، وصعوبة تحديد السمات المثلى التي ينبغي أن يتصف بها الطفل في نهاية المرحلة، بالإضافة إلى الاتفاق على فلسفة تربوية واضحة ومحددة يتم في ضوئها تحديد الأهداف التربوية لرياض الأطفال.

كما أن تحديد معايير لقياس الجودة التعليمية والتربوية والحكم عليها ليست نهائية ومطلقة وإنما تستعين معظمها بمؤشرات كمية رقمية ونسب معدلات في حين إن التعليم تحدث داخله تفاعلات وعناصر تستعصي على الحصر والقياس والمعايير، كما أن داخل العملية التعليمية قيمة مضافة تأتي من مصادر وعوامل متعددة ليس في الإمكان حسابها ورصدها أو قياسها وإدراك مدى تأثيرها.

ورغم تعدد محاولات قياس الجودة التعليمية إلا أن معظم هذه المحاولات ركزت على الجانب الوصفي لجودة التعليم، كما أن البعض الآخر ركز على القياس الكمي والكيفي للجودة.

### أولاً: القياس الكمي:

شهد الاهتمام بدراسة جودة التعليم تطورا كبيرا في العصر الحالي، وذلك للاهتمام بالدراسات الكمية إلى جانب الدراسات الوصفية ودراسة كفاءة العملية التعليمية من خلال مؤشرات للمتغيرات المؤثرة على جدة التعليم وتؤكد معظم الدراسات في مجال اقتصاديات التعليم على أهمية الأساليب الكمية في قياس الجودة التعليمية في الوقت الذي تقل فيه الدراسات التي تركز على الجانب الكيفي والبعد الثقافي في تقييم الجودة.

ويعرف القياس الكمي بأنه: أداة قياس موضوعية مقننة تهدف للقياس الكمي أي تحديده ومقارنته بالغير.

**ثانياً: القياس الكيفي:**

يتميز التركيز على الجانب الكيفي الإنساني في قياس الجودة التعليمية على أنه ينقل محور الارتكاز من المدخلات والمخرجات إلى العمليات والتفاعلات والى الإنسان متعلماً ومعلما وبذلك يتعمق لدينا قناعة أن التعليم الجيد ليس منحة من الحكومات بل فرصة تقننها وتستثمرها الشعوب وتضحي من أجلها وقتا وجهدا ومالا ومثابرة ومشاركة وتحصيلا ومتابعة ومحاسبة ومساءلة، وبذلك يتأكد أن جودة التعليم تبدأ من الفصول.

و يعرف القياس الكيفي بأنه: انطباق المخرجات "الإنتاج" على المواصفات الموضوعة لهان وأنه ليس وصفا عاما أو حكما ذاتيا يصدر دون معايير أو مقاييس معينة، و إنما أصبح القياس الكيفي النوعي لنظام التعليم تعبيرا علميا يخضع لمقاييس أو معايير أو مؤشرات علمية يمكن حسابها وتقديرها.

## خطوات وآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

أية خطة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم لابد أن تبدأ من رأس الهرم الإداري بمعنى أنه دون الاستعداد والتجاوب والتفاعل المقدم من الإدارة فلن تستطيع المؤسسة التعليمية أن تمي قدما في ركاب الجودة الشاملة ولابد من وضوح الرؤية حول حقيقة ماتتوخاه المؤسسة التربوية من الجهد الإداري والبشري الذي سيبذل.

وفيما يلي عرض الخطوات الضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

**١- التزام الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:**

ينبغي أن تكن الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية مؤمنة بفلسفة الجودة الشاملة وقادرة على إرشاد وتوجيه جميع الإدارات والعملين في المؤسسة بحيث تصبح مؤسستهم رائدة في مجال الجودة بالإضافة إلى كونها مطالبة بإيجاد برامج تحسين الجودة والعمل على مكافأة العاملين الذين يتميزون في تحسين الجودة في إطار الأنشطة التي يقومون بها، إذ أن فلسفة

الجودة تقوم على أن الخدمة ذات الجودة العالية ناتجة من أن جميع العمليات يجب تطويرها باستمرار.

كذلك يجب أن تكون هناك إرادة قوية داخل المؤسسة تواجه الصعاب وتسعى إلى ابتكار حلول مناسبة لها ويجب أن تتسم هذه الحلول بالمرونة الإيجابية الرشيدة التي تستوعب كافة التغيرات والمستجدات في هذا الإطار.

**٢- إنشاء مجلس إدارة الجودة:**

ويتكون هذا المجلس من مجموعة من الأعضاء المتميزين والنشطاء، وأن يمثل الأعضاء كل المستويات والتخصصات والأقسام والإدارات في المؤسسة التعليمية بحيث يمثل المجلس أكبر عدد ممكن من الإدارات والأقسام لأن هذا التنوع في الخبرات والأفكار والقدرات يعمل على تشجيع التعاون بين أعضاء مجلس الجودة والإسهام في تبادل الخبرات بينهم.

ويجب أن يتركز هدف هذا المجلس في البداية على رصد وتحديد أية عوائق محتملة يمكن أن تمنع انتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة ثم اقتراح سبل إزالة تلك العوائق والتغلب عليها.

**٣- إقامة قاعدة معلوماتية:**

لأن وجود مثل هذه القاعدة المعلوماتية تساعد مجلس الجودة بإجراء عملية الاتصالات مع الأفراد والهيئات والمؤسسات لنشر معلوماته أو يكلف أحد أعضائه بمسئولية ضمان فاعلية الاتصالات ووصول المعلومات إلى كل المستويات في المؤسسة ويقدم هذا الشخص تقريراً شفوياً مختصراً عن هذه الاتصالات في كل اجتماع للمجلس لأنه من الضروري ألا يعمل المجلس دون معلومات لأن ذلك من شأنه إعاقة التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة كما يجب أن يؤمن الموظفون عموما في المؤسسة بأنهم يحصلون على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب كما يجب أن تنوع عملية الاتصالات في طرق الأداء من وقت لآخر لكي نضمن أن أكبر عدد ممكن من الموظفين قد فهموا ماهية إدارة الجودة الشاملة ولماذا تعد هذه الإدارة في غاية الأهمية لتلك المؤسسة.

**٤- تقويم ثقافة المؤسسة:**

إذ أنه لابد من التقويم الصادق لثقافة المؤسسة ويمكن أن يقوم بهذه العملية فرد من المؤسسة أو خبير ملم بإدارة الجودة الشاملة إلماما تاما وشاملا ويجب أن يكون التقويم موضوعيا وأن يحدد بدقة كيف تؤثر هذه الثقافة في المؤسسة بالإيجاب على إدارة العاملين فيها وحيث أن أي ثقافة سوف تقبل مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو ترفضها فإن أهم شيء هو القيام بهذا القرار قبل المضي قدما في الخطوات التالية.

**٥- الدراسة الوافية للمحيط الخارجي للمؤسسة:**

وذلك من ناحية الأوضاع التعليمية السائدة والقوانين المتعلقة بعملها ووضع سائر المؤسسات المشابهة وهذه الدراسة ضرورية وهامة لأن المؤسسات تعمل بالضرورة في محيطات وبيئات منفتحة على بعضها البعض حتى تتبادل الخبرات وتعالج أوجه الخلل الموجود وتستكمل أوجه النقص الظاهر فيها.

**٦- إقامة ورش لزيادة الوعي بإدارة الجودة الشاملة:**

يتطلب الالتزام الحقيقي بإدارة الجودة الشاملة المشاركة الفاعلة من قبل كل أصحاب المصلحة في المؤسسة لذلك يجب الاتصال مع المسئولين والمعلمات والأطفال والإداريين وأولياء الأمور وغيرهم وعمل سلسلة من ورش العمل لهم بشكل غير رسمي معتمدة على المناقشة للإجابة على كل الأسئلة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والتعريف بأفكارها وفوائدها وخطوات تطبيقها على أن يواكب ذلك إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة وأن يتم تشجيع أعضاء المؤسسة التعليمية على استخدام ما بها من كتب ودوريات وشرائط فيديو و إنترنت ودراسات حالة وغيرها لزيادة وعيهم بإدارة الجودة الشاملة.

**٧- اختيار الإداريين والأكاديميين المناسبين:**

حيث تقع على عاتق الإداريين والأكاديميين من مديري الروضات والوكيلات المسئولية الإدارية والخدمات فديناميكية العمل في الروضة وتطبيق القوانين والأنظمة

والتعليمات تمر من خلالهم وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الجو الآمن المطمئن حتى تتفرغ المعلمات للعمل المنتج تدريسا وبحثا وخدمة للمجتمع، وهذا يستدعي أن يتم اختيار قادة العمل الأكاديمي في الروضة بعناية مع الأخذ في الاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم وحتى يكتمل الهيكل الإداري للمؤسسات التربوية يجب أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية السائدة كالمالية والخدمات والقبول والتسجيل وشئون الأطفال وشئون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريبا وتأهيلا عاليا في إدارة المؤسسات التربوية.

وهذا يستدعي عقد دورات تدريبية لتلك الفئة المستهدفة من الإداريين في الوحدات السائدة بشكل دوري ومنتظم حتى يتشربوا فكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ويطبقوه في جوانب أنشطتهم عن وعي وقناعة لا عن جهل وعدم اقتناع.

**٨- تحقيق الأمن الوظيفي:**

حيث يؤدي تحقيق الأمن الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية إلى تطوير الأداء وتحقيق الوعي من خلال وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق بتحديد معايير الترقية والتثبيت والأقدمية والمكافأة للكادر الوظيفي في المؤسسات التربوية كما أن وجود رواتب مناسبة وتأمين صحي و إسكان يتناسب مع دخولهم يجعلهم يشعرون بالأمن والاستقرار مما ينعكس إيجابيا على جودة التعليم ورفع مستوياته.

وهذا لن يتأتى إلا من خلال شعور المعلمات والموظفين بالأمن الوظيفي الذي يتمثل في مرتبات تتناسب مع أوضاعهم الاجتماعية والظروف المعيشية الراهنة وتكفي المتطلبات الأساسية لأسرهم وتحيي بهم حياة كريمة في ظل أوضاع اقتصادية صعبة وغير مستقرة.

**٩- بناء فرق العمل:**

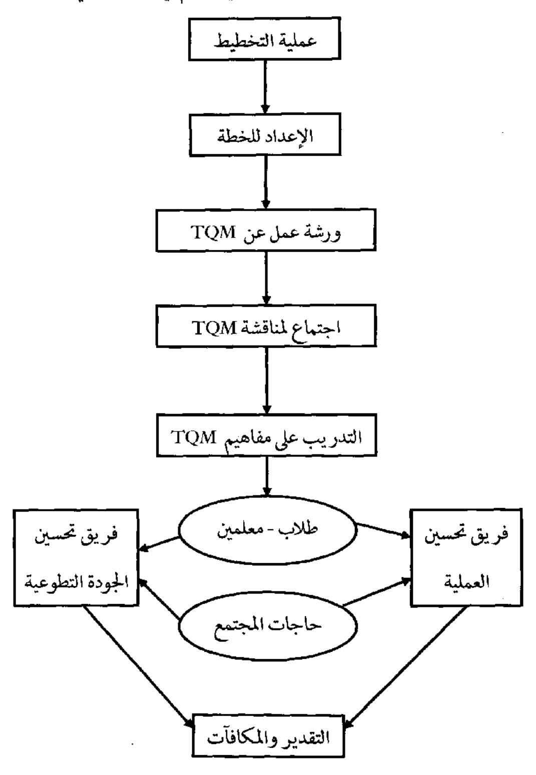
حيث أن كافة جهود إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى تقديم خدمة تتصف بالتميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعي وتكوين فرق العمل في التنظيم لأن العمل

الجماعي يحقق تبادل الخبرات ويصحح المسار من آن لآخر حيث يتم فيه تبادل الخبرات والأفكار للوصول إلى الرأي الأفضل والأرجح.

**١٠- التقويم:**

لا يقصد بالتقويم التقويم النهائي للحكم على نجاح وجودة التغيير الذي تم إنجازه ولكن يصاحب ذلك كل مراحل العمل السابقة سواء كل ذلك في التمهيد أو التنفيذ وذلك للاستفادة من التقويم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة في المرات التالية ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العملية: المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ ومقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد وتقويم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم، وإعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعميل وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف المحدد وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسن المستمر والمراجعة الدائمة للجودة بهدف التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبتها لطبيعة العمل في المؤسسة التربوية.

ويمكن تلخيص آليات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم في الشكل التالي:




**شكل يبين آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم**

يتضح من الشكل السابق أن التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة ونجاح تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مجموعات العمل المشكلة لهذا الغرض «التلاميذ - الإداريين - المعلمات» والتي يمكن تقسيمهم إلى موضوعات عمل تسمى دوائر الجودة وهي من أساليب الإدارة التشاركية.

## إيجابيات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

لكي نستفيد من مفهوم نظام الجودة الشاملة علينا أن نفهم أن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامج ولكنها عبارة عن عملية تحسين وتطوير مستمر قائم على قوانين معينة ومعلومات مفيدة حتى أن ديمنج وهو أحد المهتمين بنظام الجودة قد استنكر وجود المصطلحات الفنية لنظرية TQM حيث قال ليس هناك ما يسمى ببرنامج نظام الجودة الشاملة ولكننا يجب أن نركز على كيفية إدارة هذا النظام.

فمن الجدير بالذكر أن عملية إدارة الجودة توفر قاعدة بيانات وخطة واضحة لفريق إدارة الجودة وذلك لإبداع بيئة جيدة تستطيع أن تدعم جهود العاملين لتنفيذ برامج الجودة الخاصة بكل منها وبالتالي تساعد على ضمان الجودة كافة عناصر النظام لتحقيق أهدافه في إنتاج خدمات عالية الجودة لكافة العملاء.

وبذلك فإدارة الجودة الشاملة طريقة جديدة لإدارة المنظمة والتي ترقي المؤسسة وتحدث انسجاماً في الأهداف وترفع الروح المعنوية للموظفين وتزيد من دافعيتهم للعمل، وتعمل أيضا على الزيادة الملموسة في إشباع حاجات المستهلكين بالإضافة للاستمرارية والبراعة في التحسين المستمر، كما تخلق إدارة الجودة الشاملة جو مثير للمؤسسة والإحساس بالإنجاز من خلال مكافأة الجودة حيث يشعر الموظفين بالحرية في استخدام طاقاتهم الإبداعية لتطوير أفكار جديدة وعندما يشعر الموظفين بأنهم عناصر فعالة في المؤسسة فإنهم يستمتعون بالعمل وبالتالي تزداد خدمة الجودة والاستخدام الواسع لفريق إدارة الجودة الشاملة يعطي الموظفين الخبرة في حل المشكلات.

ومن هنا فإدارة الجودة الشاملة تحقق العديد من المميزات للمؤسسة التعليمية ومنها:

- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم الخدمات التعليمية والبحثية وتنمية المجتمع والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
- تطوير كل عناصر المؤسسة التعليمية وعملياتها ومنتجاتها مع إدماج فكر التطوير في فلسفة الإدارة.
- استراتيجية تعليمية وبحثية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة في جميع مجالات العمل التعليمي والبحثي.
- سياسات متطورة تحكم تصرفات الإدارة العليا في جميع المستويات وتوفير المعايير الصحيحة والمتعارف عليها في اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية.
- نظم وأساليب مدروسة لتنمية الموارد التعليمية وتحسين تقنيات التعليم وتطوير المناهج ومرونة في تطبيق نظم وآليات التعليم الجديدة المستندة إلى تقنيات المعلومات والاتصالات واستخدام الحاسبات الآلية.
- نظم للمتابعة وتقويم الأداء والرقابة على مستويات الجودة في جميع مرافق وفعاليات المؤسسات التعليمية ومنح الإدارات المختصة السلطة الكافية للتدخل لتصحيح الانحرافات ومنع تكرارها.

وتأسيسا على ما سبق فإن الجودة الشاملة تحقق العديد من الفوائد للروضة ومنها:

١- تساعد إدارة الجودة الشاملة الروضة في تقديم أفضل خدمة لعملائها الأوليين من الأطفال وغيرهم.

٢- يعتبر التحسين المستمر للجودة الشاملة طريقة مستمرة لتلبية المتطلبات المناسبة للنظام التعليمي.

٣- تركز على تطوير العروض وجعلها أكثر إثارة وتعبير للأطفال والمعلمين ومن هنا تعمل على تطوير بيئة التعلم وتطوير عملية التعلم نفسها.

كما يرى «فيجنوم» أن تحسين الجودة ورفع مستواها يتم من خلال عشر نقاط:

١- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.

٢- أن تكون الجودة والتكلفة كلاً متكامل لا يوجد بينهما تضارب.

٣- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.

٤- أن يتوافر الحماس لدى كل الأفراد والمجموعات تجاه مسألة الجودة.

٥- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.

٦- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.

٧- أن تصبح الجودة أسلوب للإدارة.

٨- أن تعتمد الجودة والإبدااع كل منهما على الأخرى.

٩- أن تكون الجودة أقل قدراً من رأس المال وأعلى قدراً من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.

١٠- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعملاء والموردين.

## بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهرت نماذج عديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة قام بوضعها عدد من المفكرين ومن أشهر تلك النماذج نموذج «إدوارد ديمنج» ونموذج «برايس» ونموذج «مالكوم بالدريدج» ونموذج «فيليب كروسبي» ونموذج «اندروارفن» وغيرها من النماذج.

وقد تباينت النماذج من حيث العناصر الرئيسة التي تألفت منها وإن كانت جميعها ترمي إلى هدف واحد يتمثل في تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحيتها من خلال تحسين صورة منتجاتها وخفض كلفتها ولعل من المفيد تعريف العناصر الرئيسة التي تتضمنها بعض هذه النماذج.

**أولاً: نموذج إدوارد ديمنج:**

الذي عرف في اليابان بلقب «أبو الجودة» قدم نموذجا من أربعة عشر عنصرا هي:

١- توفير نوع من الاتساق وعدم التعارض بين الأهداف.

٢- قيادة منظمة لمرحلة رياض الأطفال نحو التغيير.

٣- بناء الجودة في رياض الأطفال والتوقف عن الفحص بقصد اكتشاف الأخطاء.

٤- إيجاد علاقة طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة في مرحلة رياض الأطفال.

٥- التحسين المستمر للمرحلة والخدمات التي تقدم لمرحلة رياض الأطفال.

٦- التدريب المستمر للعاملين في مرحلة رياض الأطفال.

٧- التركيز على دور القيادة في عملية التطوير.

٨- إزالة الخوف من نفوس فريق العمل في تلك المرحلة.

٩- إزالة الحواجز القائمة بين الأعضاء في مرحلة رياض الأطفال.

١٠- التوقف عن تهديد العاملين في رياض الأطفال وتوجيه اللوم إليهم.

١١- تشجيع العاملين في مرحلة رياض الأطفال ومساعدتهم على تحسين طريقتهم في الأداء.

١٢- كسر حاجز عدم الاعتزاز بالعمل مع الأطفال الموجود لدى بعضهم.

١٣- إنشاء برنامج جاد من التعليم والتحسين الذاتي لمرحلة رياض الأطفال.

١٤- توضيح التزام إدارة رياض الأطفال بالجودة الشاملة.

**ثانياً: نموذج برايس شن:**

فقد أشار إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

١- الأطفال والمدرسين العاملون في رياض الأطفال: التركيز على العمل الجماعي والتدريب المستمر.

٢- التطور المستمر للجودة: من خلال تحديد الأهداف والوسائل وتنفيذ العمل والمراقبة وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

٣- الخطوات: تطوير العمل والتنفيذ والتقويم.

٤- الطفل: التركيز على الطفل وتفضيلاته.

**ثالثاً: نموذج هامبر:**

يتكون من العناصر الآتية:

١- الهدف: توفير الرضا لدى الطفل في مرحلة رياض الأطفال.

٢- القيادة: الحماسة والجدية في التطبيق وتوفير الدعم لكل الجهود المبذولة.

٣- تصميم العمليات: تعرف حاجات الطفل وتوقعاته وتوفير الجودة في التصميم.

٤- الهيكل التنظيمي: تكوين الأجهزة التي ستتولى التخطيط لبرامج رياض الأطفال.

٥- التدريب والتعليم: تهيئة جميع العاملين في مؤسسة رياض الأطفال وإعدادهم في مختلف المستويات التنظيمية.

٦- الاتصال والمعلومات: توفير نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات لمرحلة رياض الأطفال.

٧- التحسين المستمر: متابعة تنفيذ العمليات أو المشكرات التي تواجه المرحلة باستمرار ودراسة مطالب الطفل باستمرار لأخذها بالحسبان في عمليات التحسين.

**رابعاً: نموذج ألبرت وزيمك:**

١- المشاركة في تحسين الأداء ابتداء من الإدارة ونزولا حتى تنتهي بالعاملين في مرحلة رياض الأطفال.

٢- قياس الأداء للعاملين في المرحلة من خلال الوسائل الإحصائية وجدول الأداء.

٣- توفير المعلومات الأولية الأساسية مثل: وضوح أهداف مؤسسة رياض الأطفال.

٤- مكافأة جميع العاملين في مؤسسة رياض الأطفال على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع.

٥- المتابعة المستمرة التي تدل على أن مرحلة رياض الأطفال، قد جعلت الجودة الشاملة جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية وليست فقط مجرد برنامج مؤقت.

**خامساً: نموذج إيرفن للجودة:**

١- الضغط الداخلي والخارجي لإحداث الجودة في مرحلة رياض الأطفال.

٢- القيادة المقتنعة التي تتبنى مبادئ الجودة الشاملة وتعمل من أجلها.

٣- وضع الأهداف التي تحقق الجودة المنشودة في مرحلة رياض الأطفال.

٤- الاختيار من عدة بدائل.

٥- تفكير وبحث علمي بطريقة مستمرة للمحافظة على ضبط الجودة.

**سادساً: نموذج فيلب كروسبي:**

١- التكيف أو التعديل لمتطلبات الجودة وذلك من خلال وضع تعريف محللاً وواضحا للجودة.

٢- وصف نظام تحقيق الجودة في مرحلة رياض الأطفال على أنه الوقاية من الأخطاء لمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء.

٣- تحديد مستويات أداء العاملين في مرحلة رياض الأطفال والعمل على منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد من أول مرة.

إن هذه النماذج وغيرها قد أتت ثمارها عند تطبيقها في منظمات مختلفة أما في مجال التربية والتعليم فقد بدأ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات من القرن العشرين وقد اشتملت عملية إدارة الجودة الشاملة المعروفة باسم عملية التحسين المتواصل على إعادة تشكيل العلاقة بين المعلم والطالب في عملية التعليم إلى عملية العمل بروح واحد خصوصاً إذا كان هذا في مرحلة رياض الأطفال.

# الفصل الرابع

# معايير الجودة الشاملة
# في إدارة مؤسسات رياض الأطفال



## مقدمة

شهد النصف الثاني من القرن العشرين جهودا مكثفة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التربوية في المؤسسات التعليمية، وامتدت هذه الجهود رأسيا لتشمل الفرد منذ التحاقه برياض الأطفال وحتى بلوغه نهاية السلم التعليمي بالدرجة الجامعية وما بعدها، كما امتدت هذه الجهود أفقيا لتشمل كافة عناصر العملية التربوية بدءاً من المبنى المدرسي ومرافقه، والمناهج الدراسية وتطويرها والمعلم وإعداده والإدارة المدرسية وتحديثها.

ويقاس تطور الأمم والمجتمعات بمدى اهتمامها وتطويرها لنظامها التربوي بما يتلائم مع مستجدات العصر ومتطلباته، لذا يجب السعي حثيثا لتحديث إدارة مؤسسات رياض الأطفال بما يتناسب مع حاجات الأطفال والمستجدات التربوية والانفجار المعرفي الهائل والمتلاحق، وفيما يلي عرض لبعض معايير الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

### ١- المعايير اليابانية

إن التقدم الذي حدث في اليابان يرجع إلى دعامتين هما: وجود حكومة قوية، ووجود نظام تربوي ناجح ويعنينا الآن الدعامة الثانية «التعليم» والتعرف على كينونة هذا النظام وكيفية إدارته وتنظيمه والسلم التعليمي له، وعلاقة هذا النظام بالتقدم المذهل الذي يحدث في اليابان.

لقد أدخل اليابانيون نظام التعليم بمعناه الحديث في عام ١٨٧٢ عندما أنشأت الحكومة اليابانية مدارس إعدادية وثانوية في أنحاء البلاد، وقد صيغ الهيكل الأساسي لمبادئ التعليم الحالي في قانونين صدرا في عام ١٩٤٧ وهما القانون الأساسي للتعليم وقانون التعليم بالمدارس وهناك مبدأ أساسي ورد في القانون الأساسي للتعليم هو «المساواة في الفرص التعليمية للجميع، وحظر التفرقة على أساس العقيدة، والجنس، والوضع الاجتماعي، والوضع

الاقتصادي أو خلفية الأسرة، ويحظر بصفة خاصة أية صلة بين الأحزاب السياسية أو الدينية وبين التعليم».

وينقسم نظام التعليم في اليابان إلى ست مراحل: الحضانة «١-٣ سنوات» ورياض الأطفال «٣-٦ سنوات»، المدرسة الابتدائية «٦ سنوات»، المرحلة الإعدادية المتوسطة ٣ سنوات، المرحلة الثانوية ٣ سنوات، الجامعة ٤ سنوات، وإدارة النظام التعليمي في اليابان هي إدارة لا مركزية، حيث أصبح دور وزارة التعليم بصفة عامة هو دور المنسق.

يتميز النظام التربوي الياباني بعدة مميزات تجعله مختلفا عن غيره من النظم التربوية في العالم، ومنها ما يلي:

١- النظام التربوي الياباني يستمد أهم مقوماته من طبيعة مجتمعه وروح أمته واحتياجات وطنه، ولا يأتي انعكاساً لنماذج تربوية خارجية، مهما كانت متقدمة ومبهرة.

٢- النظام الياباني في بدء نهضته الحديثة استمد انطلاقته من جذوره ومؤسساته وتقاليده المتأصلة والقائمة التي لم يدمرها أو يهملها، بدعوى قدمها ليبدا من نقطة الصفر على نظم مقتبسة بالكامل من الخارج.

٣- التعليم في اليابان يعتبر خدمة وطنية عامة وواجبا قوميا يتجاوز أي جهد فردي خاص، وأنه في مناهجه ومقرراته وتوجيهاته يمثل عامل التوحيد الأهم لعقل الأمة وضميرها منذ مراحل التعيم الأولي، إذ لا يسمح فيه بتعددية المناهج والفلسفات التربوية.

٤- استطاعت اليابان أن تجمع بين شعبية التعليم وارستقراطيته العلمية الفكرية بمعنى أن التعليم أتيح للجميع في قاعدة الهرم التربوي لتزويد الأمة باليد العاملة المتعلمة لكنه اقتصر في مستوى القمة على القلة الممتازة عقلياً والمتفوقة في مواهبها، لتخريج النخبة القيادية القادرة على مواجهة التحديات، وبهذا تمت الموازنة بين تعليم العامة وإعداد النخبة.

٥- لم تأخذ اليابان ولم تنبهر باللغات الأجنبية وحسمت معركة اللغة تعليمياً وحياتياً

منذ البداية، فهناك العديد من الخبراء والمفكرين اليابانيين الذين لا يجيدون استخدام اللغة الإنجليزية دون أن ينقص ذلك من مكانتهم العلمية.

٦- النظام التعليمي الياباني وفق أيضا بين مركزية التوجيه ولا مركزية التنفيذ في معادلة متوازنة حيث تقوم وزارة التربية والعلوم والثقافة اليابانية - إداريا - بدور الإشراف والتنسيق بينما تتولى المجالس التربوية المحلية في المناطق مسئولية الإدارة المدرسية مباشرة.

٧- تعتبر مهنة التدريس في اليابان من المهن المربحة اقتصاديا حتى بالقياس بأعمال القطاع الخاص، فمن بين خمسة يابانيين يتقدمون لمهنة التدريس لدى الدولة يفوز واحد منهم فقط بشرف المهنة وامتيازاتها المعيشية.

٨- لم تأخذ اليابان بالنزعات الليبرالية والسيكولوجية الغربية المتساهلة في التوجيه الفكري للأجيال في ضبط سلوكها العلمي والأخلاقي.

فهذه الخصائص المميزة للنظام التربوي الياباني تبلورت جميعها في مؤسسات رياض الأطفال، وظهرت بوضوح في فلسفتها وأهدافها وإدارتها كما يلي:

**نشأة وتطور رياض الأطفال في اليابان:**

إن رياض الأطفال في اليابان قامت على أفكار الفلاسفة والمربين الأوربيين أمثال فروبل وبستالوزي ثم قام اليابانيون بإعادة صياغة الأفكار الأوروبية لتناسب بلادهم دون إضافة اتجاهات جديدة للتربية. وقد افتتحت أول روضة أطفال في اليابان في عام ١٨٧٦ في مدرسة طوكيو للسيدات جامعة أوشانوميزو حاليا، وعرفت هذه الروضة باسم الروضة الفروبلية والتي ركزت على الأنشطة الذاتية لطفل، وبناء شخصيته وانتشرت رياض الأطفال في اليابان سريعا لنفس الأسباب التي أدت إلى انتشارها في الغرب ومن هذه الأسباب ما يلي:

١- فعالية رياض الأطفال في رعاية أطفال الأمهات العاملات حيث تمنحهم خبرات اجتماعية مبكرة.

٢- إعداد الأطفال للمدرسة الابتدائية.

٣- تعويض الأطفال عن الحياة في المدن الكبرى.

ولقد أدرك التربويون اليابانيون أن بناء الإنسان الياباني الجديد، لا يتكامل إلا من خلال الاهتمامات الجادة بتربية الطفل في السنوات الأولى من حياته وخاصة في مرحلة رياض الأطفال؛ فالتنشئة السليمة والمهارات والقيم والاتجاهات التي يكتسبها في هذه المرحلة هي الداعمة الصلبة التي ينمو عليها،والتي تحدد الحصاد في المستقبل، ولقد اتضح ذلك من ازدياد الإقبال على التحاق الأطفال في هذه الرياض المنتشرة بأنواعها المختلفة.

ومن أهم الأسس التي ترتكز عليها فلسفة تربية طفل ماقبل المدرسة في اليابان ما يلي:

١- تنمية المعرفة والإدراك يقصد بها أن اليابانيين كانوا يفضلون استعمال البرامج المفتوحة والحرة في مؤسسات رياض الأطفال، إلا أنهم من بعد الحرب العالمية الثانية فضلوا التعلم القائم على المعرفة مع التركيز على قراءة وكتابة اللغات اليابانية الثلاث «الكاتاكانا، الهيراغانا، الكانجي».

٢- التعلم المبكر في مرحلة رياض الأطفال؛ يقضي بأنه يمكن تعلم أي موضوع لأي طفل، بشرط أن يطبق التعلم المنهج العقلاني لمساعدة الطفل على تنمية قدراته غير العادية في مجالات التربية المتعددة.

٣- اعتبار العمل في رياض الأطفال مهنة؛ فيشترط في معلمة الروضة حصولها على إجازة التعليم من وزارة التربية والعلوم والثقافة اليابانية بعد دراسة سنتين أو أربع سنوات بعد المرحلة الثانوية.

وفي ضوء هذه الفلسفة يؤمن اليابانيون بأن الأطفال مع الله حتى سن السابعة؛ بمعنى أنه لا يوجد أطفال سيئون، وإنما يوجد أطفال لا يفهمون المطلوب منهم، أو لم يتم تربيتهم بشكل صحيح، لذلك يجب إعطاء الأطفال أكبر قدر ممكن من الحرية في مرحلة الطفولة المبكرة، وإلا سيختارون البقاء مع الله والانفصال عن المجتمع البشري.

لذا تهدف التربية في مرحلة رياض الأطفال في اليابان إلى متابعة نمو الطفل الجسمي وتنمية مهاراته العقلية وتهيئة البيئة المناسبة لهذا النمو، أي مساعدة الطفل على التكيف مع العالم الخارجي وتنمية عقله وجسمه والتركيز على المعرفة الموجهة، وتبني الموهوبين من الأطفال وتنمية قدراتهم في شتى المجالات، ومن الأساليب التربوية المعينة على تحقيق ذلك ما يلي:

- تشجيع الطفل على الاختلاط والعمل ضمن الجماعة وتنمية الإحساس لديه بأنه واحد ضمن هذه الجماعة، مما يساعد على تنمية روح التعاون والاستقلالية.
- تنمية المفاهيم السليمة والاتجاهات الصحيحة في تعامل الطفل مع المجتمع المحيط به.
- توجيه الطفل نحو الاستخدام الصحيح للغة، من خلال حثه على حب الكتب المصورة والقصص ذات المغزى.
- تشجيع الطفل على إظهار مواهبه وقدراته في مختلف المجالات، مثل الموسيقى والرسم.

ومن هنا فإن تصور الآباء ومعلمات رياض الأطفال في اليابان عن رياض الأطفال بأنها مؤسسات تربوية تمنح الأطفال الفرص الملائمة لتطوير العلاقات الاجتماعية السليمة، مع أقرانهم ومع الكبار، وإشعارهم بمتعة التعلم، وإكسابهم العادات الصحية السليمة، ومساعدة الأسرة الغير قادرة على تنشئة أطفالهم تنشئة سليمة.

ويتم الحكم على مدى جودة مؤسسات رياض الأطفال من خلال قدرتهاعلى جعل الأطفال متكيفين مع الجماعة ومستمعين بأصدقائهم، ومهتمين بمعرفة العالم من حولهم، ومن أجل ذلك فرياض الأطفال اليابانية لا تعتبر مرحلة تمهيدية للتعليم الابتدائي وإنما هي مرحلة مهمة في حد ذاتها من أجل تحقيق المواطن المرغوب الذي تريده اليابان.

وهذا إن دل فإنما يدل على مدى الفهم الصحيح للدور الذي تلعبه مؤسسات رياض الأطفال في المجتمع الياباني، ووضوح فلسفتها وأهدافها عند أولياء الامور.

أما تنظيم العمل في رياض الأطفال، فقد تناولته عدة قوانين منها ما ينظم سن الالتحاق بالنسبة للأطفال حيث يحدد بسن ثلاث سنوات،ومنها ما ينظم عدد الأطفال بكل فصل من فصول الروضة حيث حددته بما لا يزيد عن ٣٠ طفل في الفصل الواحد، ومن ناحية أخرى ينظم قانون التعليم المدرسي الصفوف ذاتها داخل الرياض، حيث يكون هناك صفاً لأطفال سن الثالثة وحدهم، وآخر للأطفال في سن الرابعة وثالث للأطفال في سن الخامسة، على أنه لا يزيد عدد الأطفال المسجلين بالروضة عن ١٥٠ طفل كما تدفع رسوم الالتحاق شهرياً.

وينظم قانون التعليم المدرسي وهو من القوانين العامة في اليابان القواعد القانونية الخاصة بإنشاء رياض الأطفال وعدد القائمين عليها للقيام بالعملية التعليمية بها مع غيرها من أنواع المؤسسات التربوية الأخرى فإن كل أطفال اليابان تقريبا يلتحقون إما برياض الأطفال أو بمراكز الرعاية (هويكين) طبقا لما يقرره أولياء الأمور انطلاقا من إيمانهم بأهمية التربية في السنوات الأولى من حياة الطفل، وخاصة مرحلة رياض الأطفال.

كما تتفق اليابان على التعليم من دخلها القومي ما نسبته ١٢٪ كما تبلغ نسبة التمويل الحكومي لرياض الأطفال حوالي ١٠٪ من جملة الإنفاق على التعليم، وعلى الرغم من أن هناك طرقا كثيرة للدعم الحكومي فإن عمل رياض الأطفال يعتمد على المصروفات التي تدفعها الأسر، وقد أدى انخفاض معدل المواليد في اليابان حاليا إلى زيادة إقبال أولياء الأمور على إلحاق أطفالهم برياض الأطفال.

وتعتمد رياض الأطفال في اليابان بالدرجة الأولى على تلك الرسوم المحصلة من أولياء أمور الأطفال، والتي تصل إلى ١٢٤٧٨٧ ين ياباني سنويا عن الطفل الواحد في الرياض العامة بما يعادل ٦٢٣٩٣ جنيه مصر، وتصل إلى ٣٢٥٦٧٤ ين ياباني سنويا عن الطفل الواحد في الرياض الخاصة بما يعادل ١٦٢٨٣٧ جنيه مصري في عام ٢٠٠٠.

وهذا يوضح الدعم المالي الحكومي لهذا النوع من التربية قبل المدرسية ضمانا لحفز أولياء الأمور على إرسال أولادهم لرياض الأطفال، كما يعكس ذلك أيضا مدى إدراك الحكومة اليابانية بخطورة التنشئة في هذه المرحلة العمرية على وجه الخصوص.

**معايير جودة مباني رياض الأطفال في اليابان:**

إن مباني رياض الأطفال غير ملحقة بالمدارس الابتدائية، بل مستقلة بمبانيها ومرافقها وتتوافر فيها المواصفات الآتية:

١- يتم إنشاء رياض الأطفال في مكان ملائم لتربية الأطفال الصغار في مثل هذه السن، حتى تكون البيئة المحيطة بهؤلاء الأطفال لا تمثل خطراً عليهم.

٢- أن يكون مبنى الروضة منخفض الارتفاع يحقق السلامة الأمنية للأطفال.

٣- أن يكون المبنى مقاوم للحرائق وبه شبكات للإطفاء والإنقاذ في حالة الخطر.

٤- أن يتوافر قاعات اللعب الحر والحمامات الخاصة بالأطفال وقاعات النشاط في الدور الأرضي.

٥- أن تحتوي الروضة على غرف للمعلمات وقاعات للنشاط وقاعات للعب وحجرة إسعاف ودورات مياه الأطفال وحجرة للاغتسال.

٦- أن تكون مساحة الروضة ذات القاعة الواحدة ١٨٠ متر وذات القاعتين ٢٣٠ متر ويزيد المبنى بعد ذلك ١٠٠ متر لكل قاعة زيادة.

٧- أن تكون مساحة الملاعب "الفناء الخارجي" في حالة الروضة ذات القاعة الواحدة ٢٣٠ متر و٤٠٠ متر للروضة ذات الثلاث قاعات أو أكثر.

ليس هذا فحسب بل تهتم وزارة التعليم اليابانية بتوفير الأدوات والخدمات الخاصة بالممارسات العملية داخل مؤسسات رياض الأطفال وهي: الأدوات الموسيقية الإيقاعية المتنوعة، أدوات الرسم والتلوين والتشكيل، أدوات لعب متنوعة في ساحات الروضة وخارجها، أدوات الزراعة والحديقة والبساتين، أدوات لتربية صغار الحيوانات في ركن الحيوانات والدواجن، كتب مصورة على شكل قصص وتمارين، أحواض غسيل مناسبة للأطفال، مناطق مخصصة لألعاب الماء.

مما سبق يتضح أن مباني رياض الأطفال في اليابان تخضع لمواصفات فنية وهندسية

تساعدها على تنمية قدرات الأطفال الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية، لتكون حقاً جنة الأطفال حيث يتوافر فيها الهدوء لبعدها عن الضوضاء التي تصدرها المدارس الابتدائية لأنها غير ملحقة بها.

**معايير جودة مناهج رياض الأطفال في اليابان:**

إن مناهج رياض الأطفال في اليابان يتوافر فيها المواصفات التي أقرتها وزارة التربية والعلوم والثقافة مونبوشو والتي توضح أسس تعلم الأطفال في روضة الأطفال من خلال اللعب، وممارسات الانشطة الفردية والتي تشجع الأطفال على الابتكار.

ومن هذا المنطلق ينقسم المنهج في رياض الأطفال اليابانية إلى ستة مجالات رئيسية هي: الصحة والطبيعة والمجتمع واللغة والفن والموسيقى، لذا وضع القانون التربوي الياباني لمرحلة رياض الأطفال أكثر من ١٣٧ فعالية ليمارسها الأطفال ضمن البرامج اليومية، وفي إطار المجالات الستة السابقة والتي تمثل الخطوات العريضة لوضعها بين يدي معلمة الروضة، كدليل لها في اختيار وتنظيم مفردات البرامج اليومية، وفق الاتجاهات النفسية والتربوية المعاصرة في مجالات الطفولة المبكرة.

كما أن هذه المجالات بعيدة عن تدريس المواد الأكاديمية مثل تدريس الرياضيات والقراءة والكتابة وذلك لأن تدريس هذه المواد يتنافى مع سياسة وزارة التربية والعلوم والثقافة اليابانية «المونبوشو» وذلك للأسباب الآتية:

- اعتقاد وزارة التربية والعلوم والثقافة اليابانية بأن الأطفال في سن صغيرة للغاية لا تؤهلهم للاستفادة من تلك المواد.
- في حين يرى البعض الآخر ان تدريس هذه المواد لا يحقق مبدأ تكافؤ الفرص التربوية، حيث تؤدي إلى دخول بعض الأطفال المدرسة الابتدائية وهم بمستوى عال عن نظرائهم الذين لم يلتحقوا برياض الأطفال.
- والأهم من ذلك أن اليابانيين يلحقون أبناءهم برياض الأطفال من أجل تعلم الحياة مع الآخرين والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والتفاعل بين الطفل وغيره من الأطفال.

إن هذه الأسباب السابقة إن دلت على شيء فإنما تدل على مدى الوعي التربوي لدى المجتمع الياباني بكل طوائفه بالفلسفة الصحيحة لرياض الأطفال التي وضعها فروبل عند إنشائه لأول رياض أطفال في العالم، حيث أكد فروبل على أن رياض الأطفال يجب ألا تشبه المدارس الابتدائية، فلا تعليم منهجي برياض الأطفال.

ويشتمل منهج الأنشطة في رياض الأطفال في اليابان على ممارسة أنشطة معينة مثل: إنحناء الأطفال وتحيتهم لمعلماتهم كل صباح، وشكرهم على الطعام وتعتبر هذه الأنشطة ضرورية للمجتمع الياباني يؤديها الأطفال بصورة إجبارية، أما الأنشطة الأخرى مثل اللعب الحر وسماع القصص فللأطفال الحرية في الاشتراك فيها من عدمه، لذلك فالبرنامج اليومي لرياض الأطفال في اليابان به مرونة وتنوع على مستوى عال حيث يقضي الاطفال حوالي ٥ ساعات يوميا لمدة ٦ أيام أسبوعيا بحد أدنى ٣٩ أسبوعا دراسيا كل سنة دراسية.

ولكي يؤتي منهج الأنشطة ثماره المرجوة لابد من وجود المعلمة المتخصصة لذا حدد قانون التعليم في اليابان ثلاثة أنواع من الشهادات التي تمنح لمعلمة رياض الأطفال للعمل في مجال رياض الأطفال وهي:

- الشهادة النظامية: تمنح إلى الأشخاص الحاصلين على درجة الماجستير أو دبلوم الدراسات العليا لمدة عام، وحاملتها صالحة طوال الحياة لممارسة حياتهم المهنية كمعلمة بكافة أنحاء اليابان.
- الشهادة الاستثنائية: تسمى فوق العادية وتمنح إلى الأشخاص الماهرين جدا في العمل مع الأطفال، والذين يحملون شهادة البكالوريوس أو ما يكافئها والذين اجتازوا امتحان الموظفين التربويين، كما أن هذه الشهادة قد تم اعتمادها في عام ١٩٨٩.
- الشهادة المؤقتة: تمنح فقط في حالة العجز الشديد في المعلمات حملة المؤهلات العليا، وتعطي للحاصلين على درجة البكالوريوس فقط، الذين اجتازوا امتحان الموظفين التربويين، ومدتها ثلاث سنوات ولا تمارس بها المعلمة العمل إلا في نطاق السلطة المانحة لهذه الشهادة وهي سلطة محلية.

كما أن وزارة التربية والعلوم والثقافة اليابانية لم تهمل التنمية المهنية المستديمة لمعلمات الرياض قبل وأثناء الخدمة، حيث يتم اختيار أفضل المدربين ذوي الخبرة لتدريب المعلمة المبتدئة بشكل منفرد لمدة ١٠ أيام أو أكثر في السنة الأولى، ثم بعد ذلك يستمر التدريب في المراكز التربوية المتخصصة لمعلمات الرياض العامة والخاصة على حد سواء،من أجل تحسين المستوى العام للتعليم في رياض الأطفال.

**معايير جودة إدارة مؤسسات رياض الأطفال اليابانية:**

يدار النظام التعليمي الياباني وفق نظام اللامركزية، حيث تتقاسم الحكومة القومية والحكومات المحلية إدارة التعليم، فوزارة التعليم مسئولة عن إدارة الخدمات الحكومية على المستوى القومي وجميع المستويات التعليمية أما بخصوص مجلس إدارة الروضة اليابانية فإنه يتكون من رئيس مجلس إدارة بدرجة مدير متقاعد، ومديرة الروضة -فهي واحدة من النساء القلائل اللاتي يمكثن في مهنتهن مدة طويلة - التي تدير الروضة وتدير شئونها المالية وتشرف على المعلمات، أما دور رئيس مجلس إدارة الروضة فهو دور شكلي وليس وظيفي في شئون الروضة اليومية.

وفي سبيل الارتقاء بمستوى جودة إدارة التعليم الياباني بصفة عامة و إدارة مؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة قامت السلطات اليابانية بتطبيق الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة في نظامها التعليمي مثل: إدارة الجودة الشاملةوضبط الجودة وتوكيد الجودة، والتحسين المستمر كايزن وحلقات الجودة والتي كان لها الأثر الكبير في ظهور النظام الياباني كأحد أفضل النظم التعليمية في العالم.

حيث طبقت اليابان المعايير الأربعة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - لرفع معدل الإنتاج وجودته والارتقاء والتحسن المستمر من خلال برامج عمل جيدة و إدارة تعاونية وهي:

١- التركيز على العملاء: يهدف تمييز الأدوار وتفهم طبيعة العمل في فريق، وتركز الخدمات التربوية على نمو الطالب وتحسينه والمدرسة والمعلم، وتقع مسئولية الإدارة

في ضوء هذا النظام بإدخال نظم المشكلات ومتابعتها، وتنمية إمكانات كل فرد وقدراته من خلال جودة شاملة للمدخلات والمخرجات.

٢- التحسين المستمر، من خلال مبادئ الأخلاقيات التي يهتم بها النظام التعليمي ويعمل على تطويرها والاهتمام بمستويات التعليم الحقيقي والاهتمام بنظم التعليم البيئية.

٣- تأكيد العلاقة بين جودة التعليم وجودة التكنولوجيا التي يمكن الاستفادة من تطبيقاتها في الارتقاء بتحقيق هدف الجودة أولاً.

٤- ربط نظم التعليم بمتطلبات سوق العمل لوجود ارتباط كبير بين جودة التعليم وجودة العمل على المستويين المحلي والعالمي.

وقد اعتمدت اليابان عند تطبيقها مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية «رياض الأطفال» على عدة أسس وهي:

١- الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف بأهمية تلك الثقافة وأهدافها من خلال عمل برامج تدريبية، وبرامج توعية، وعقد لقاءات بين خبراء الجودة والعاملين في مجال التعليم.

٢- تطوير ثقافة العاملين بما يساعدهم على التفوق والازدهار من خلال تطوير ثقافة الجودة الشاملة.

٣- وجود مناخ مفتوح تتوافر فيه الثقة حيث يتم تشجيع العمل كفريق، مما يؤدي إلى تحقق مكاسب إضافية من وراء توكيد الأفكار الجديدة لأداء الأعمال بشكل واضح.

٤- تشرب أفكار ديمنج وجوران وترجمتها إلى واقع في كافة المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

٥- الرغبة الصادقة في تحقيق النجاح المنشود، والإيمان بضرورة التغيير إلى الأفضل.

٦- إزالة الحواجز أو المعوقات التي تقلل من جودة العمل مع إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

وكان من أبرز نتائج تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الياباني تحقيق المزايا والقدرات التالية:

١- تنمية القدرة على التفكير لدى الطلاب حيث تكون المؤسسة التعليمية طرفاً في اتحاد يمثل فيه طابع المشاركة الأساس في تقديم الخدمة للدارسين وتحديد وابتكار الاساليب التعليمية.

٢- تسهيل التوسع التكنولوجي التوافقي والذي تعتمد فيه مجموعة من الطلاب على مجموعة أخرى، فالتعاون بين الطلاب يسمح للمؤسسات التعليمية بأن تشارك في التمتع بالمزايا التكنولوجية فيما بينها.

٣- تقليل المخاطر ونفقات الابتكار والتنمية فالطلاب بإمكانهم أن يتقاسموا نفقات المشروعات التي توجه إليهم والتي تكون عاملا في تقليل النفقات الإدارية الشاملة والتي تسهم في تجويد العملية التعليمية.

٤- محاولة الاستخدام الأفضل للمهارة أو الخبرة الإدارية، ففي المواقف التي برز فيها وجود مديرين ذوي خبرة وتدريب عال تسمح الاتحادات لأعضائها من المؤسسات التعليمية بأن تشارك في الاستفادة من مستويات الخبرة، كما أنها توفر نوعاً من المنتدى العام للنقاش حول استراتيجيات التنمية الإدارية التربوية المستقبلية.

هذا وقد وضعت وزارة التربية إطاراً للبرنامج الإصلاحي للتعليم في مرحلة رياض الأطفال في ضوء ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- الأول: تعزيز التربية الأخلاقية عند الأطفال.
- الثاني: تنمية وتطوير الإبداع والفردية لدى الأطفال والبعد عن التسلط والعنف.
- الثالث: الاستقلال الذاتي لإدارة الروضة، عن طريق لا مركزية الإدارية التعليمية وتعزيز استقلالية المجالس المحلية للتعليم، وتفعيل الإدارة المستقلة لرياض الأطفال.

وإيمانا بأن بناء الإنسان الياباني، لا يتكامل إلا من خلال الاهتمامات الجادة بتربية الطفل في السنوات الأولى من حياته وخاصة في مرحلة رياض الأطفال؛ فالتنشئة السليمة والمهارات والقيم والاتجاهات التي يكتسبها في هذه المرحلة هي الدعامة الصلبة التي ينمو عليها، والتي تحدد الحصاد في المستقبل، هذا ما دعا اليابان إلى تطوير وتحديث نظامها التعليمي ليواكب التطورات العالمية، بداية من مرحلة رياض الأطفال لذا شكلت الحكومة اليابانية لجنة قومية للإصلاح التعليمي في مارس ٢٠٠٠ ووضعت هذه اللجنة مبادرة الإصلاح، وقد مرت هذه المبادرة بمرحلتين هما:

- المرحلة الأولى: تحديد الميزانية التي تتطلبها عملية الإصلاح، على أن يكون عام ٢٠٠١ بداية عملية الإصلاح.
- المرحلة الثانية: مراجعة القانون الأساسي للتعليم، وعمل خطة شاملة لتطوير الإجراءات التربوية، ويتم مناقشة ذلك في المجلس المركزي للتعليم، كما تتم هذه المراجعة من قبل الخبراء.

وبذلك تتضمن مبادرة الإصلاح التعليمي الياباني في مؤسسات رياض الأطفال الاستراتيجيات التالية:

١- تحسين جودة وبراعة الأطفال فيما يتعلق بعنصر الفهم والبعد عن الحفظ والتلقين.

٢- تحسين بيئة التعلم وجعلها ممتعة.

٣- اشراك الآباء والمجتمع في العملية التعليمية.

٤- الاهتمام بتحسين أداء المعلمين من خلال التنمية المهنية المستدامة.

٥- وضع رؤية تربوية جديدة تتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

٦- احترام الفروق الفردية بين الأطفال بهدف تنشئة مواطنين يابانيين أصحاء عقلياً وجسمياً يوقرون الحقيقة والعدل ويحترمون قيم الأفراد.

٧- الاهتمام بالتربية الأخلاقية للطفل والتي تعرف بتعليم الكوكورو أي اكتمال الخلق،

وهو المفهوم المحوري في التعليم في اليابان فالأنشطة التي تستهدف تنمية الخلق وبنائه وتمامه هي التي تعتبر تعليماً، بينما تلك التي تستهدف المعرفة والمهارات تعتبر تدريباً.

٨- أما أحد أسباب جودة التعليم في اليابان فتكمن في جذب مهنة التعليم لأفضل العناصر البشرية، ويظهر احترام المعلمين في اليابان في استطلاعات الرأي، حيث يحتل المعلمون مكانة تفوق منزلة المهندسين، أو المسئولين في إدارة المدينة، ويتلقى المعلمون أيضاً رواتب طيبة للغاية، وتفوق رواتبهم عموماً دخول الصيادلة والمهندسين،ومن ثم نجد أن هناك خمسة متقدمين لكل وظيفة تعليمية شاغرة في العام الواحد.

أما بخصوص تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال أصدر المجلس المركزي للتعليم تقريرا بعنوان نموذج للتعليم الياباني في القرن الحادي والعشرين لإعادة تنظيم وتوجيه التربية في رياض الأطفال، حيث حدد فيه أسس تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة كما يلي:

١- مساعدة الطفل على تنمية العلاقات الإنسانية "التعاطف، احترام الآخرين، العيش معا في وئام واحترام، روح العمل التطوعي، وما شابه ذلك" - والعلاقات الاجتماعية لدى الطفل باعتباره مواطنا يابانيا يعيش في مجتمع دولي.

٢- تهيئة البيئة المادية والنفسية والأنشطة التربوية المناسبة لكل طفل.

٣- تطوير قدرة الطفل على التعلم والتفكير بصورة مستقلة من خلال ممارسة الألعاب التربوية الهادفة.

٤- كما يحدد التقرير ضرورة توفير إدارة رياض الأطفال الألعاب التربوية الجيدة المناسبة لعمر الأطفال، بهدف خلق بيئة تربوية ذات جودة عالية.

٥- كما أشار التقرير إلى ضرورة إعادة تنظيم وتفعيل دور الأسرة في تربية الأطفال، وطلب المجلس المركزي للتعليم من إدارة الروضة ضرورة التفاعل مع الأسرة

والمجتمع المحلي فإذا لم يتم ذلك ضاعت الجهود المبذولة لإصلاح مؤسسات رياض الأطفال.

٦- كما ينبغي أن تسعى إدارة الروضة إلى تحقيق أهداف الروضة المنصوص عليها في المادة "٧٨" من قانون التعليم المدرسي للأطفال من خلال المجالات الستة التالية:

▪ المجال الصحي: وما يتضمنه من إكساب الطفل للعادات الصحية والسليمة والعناية بالجسم والحركة.

▪ المجال الاجتماعي: وما يتضمنه من التنشئة الاجتماعية من خلال العناية بشخصية الطفل، وتكوين الميل للاندماج مع البيئة الاجتماعية.

▪ المجال الطبيعي: وما يتضمنه من كائنات حية وظواهر طبيعية، والعمل على ملاحظتها والتعامل معها وفهمها بصورة جيدة.

▪ المجال اللغوي: وما يهدف إليه من إكساب الطفل القدرة على التعامل باللغة والتعبير بها والتفكير من خلالها وتطوير تصوراته وتخيلاته.

▪ مجال الفنون التعبيرية: والتي تمكن الطفل التعبير من خلالها بسعادة مثل: الغناء واللعب بالآلات الموسيقيةوالإيقاع والحركة ومحاولة التعبير عن المشاعر والأفكار من خلالها.

▪ مجال الرسم والأعمال اليدوية: والذي يعبر فيها الطفل من خلال أدواتها وخاماتها ويكتسب المهارات المختلفة إلى جانب تكوين الميل لتذوق الجمال وإدراكه.

ولعل من أبرز معايير جودة القيادة التربوية لمؤسسات رياض الأطفال اليابانية ما يلي:

١- تعيين القيادات الإدارية من بين خريجي الجامعات اليابانية الشهيرة، والحاصلين على درجات مرتفعة في امتحانات الالتحاق بهذه الجامعات، لتفوقهم العلمي طوال مراحل تعليمهم المختلفة.

٢- اختيار القيادة التربوية اليابانية والتي تتميز بعدة سمات من أبرزها:

- قيادة جماعية وليست فردية، لأنها محاكة نفسية بين القائد ومرؤوسيه بتعهده العمل الجماعي لتحقيق الأهداف.
- المسئولية جماعية في الإدارة اليابانية فلا يتحمل المدير المسئولية لوحده.
- يتمتع المدير الياباني بالمشاعر الدافئة على المستوى الشخصي.
- التدريب المستمر للقيادات ليصبح المدير القيادي لديه قدرة على أداء العمل بشكل أفضل.

٣- ارتكاز القيادة التربوية اليابانية على مجموعة من الأفكار والمبادئ منها:

- القيادة في مستوياتها العليا هي الأكثر فهماً واقتناعاً بالتغيير إلى الأفضل.
- اقتناع القيادة بأن التغيير ليس شيئاً ثابتاً، ولكن يتزايد بمعدل مستمر.
- اقتناع القيادة بالتركيز على استراتيجيات العميل، والعميل هنا الطالب باعتباره غاية الإدارة التعليمية إلى تلبية احتياجاته بما يتمشى مع الاحتياجات البيئة المحيطة.
- إيمان القيادة بأهمية المبادأة واستثمار الوقت.
- العبء الأكبر لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة يقع على عاتق مديري المؤسسات التربوية.

٤- تسعى وزارة التربية والتعليم اليابانية إلى تقديم مجموعة من البرامج التدريبية للقيادات التربوية الشابة لتعريفهم بالمفاهيم الحديثة خاصة في مجال القيادة والإدارة، والأساليب التي يمكن اتباعها عند مواجهة المشكلات والأزمات.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن النظام الإداري الياباني بصفة عامة والتعليمي بصفة خاصة يحمل الكثير من جوانب الإفادة من أهمها:

١- العمل على بناء نظام إداري متكامل العناصر يأخذ بمزايا المركزية واللامركزية

مع توافر المهارات في تشغيل هذا النظام وهذا يمكن أن يتحقق من خلال توافر الأجهزة الإدارية، والقيادات الواعية لتشغيل هذه الأجهزة وتولي إدارتها وإعادة النظر في الكثير من الإجراءات والممارسات والمعايير المتبعة في النظام الإداري المصري بصفة عامة.

٢- العمل من خلال مفاهيم وأسس واضحة ومحاولة تطبيقها بأسلوب يتميز بالتنسيق والتكامل فيما بينها، بحيث تؤدي في النهاية إلى نظام متكامل العناصر يعمل على تشغيل العمل بكفاءة عالية.

٣- التأكيد على الصلة الوثيقة بين الإدارة التعليمية والتخطيط للتعليم فإذا كانت الإدارة التعليمية تقوم على مبدأ المشاركة والمسئولية الجماعية فإن هذا يفرض ايضا قيام عمليات التخطيط على هذه المبادئ والأسس والتكامل بين هذه العمليات وبين إدارة التعليم، وبحيث تشمل عملية المشاركة كل المهتمين بأمر التعليم والمستفيدين منه من الأطفال وأولياء الأمور والمعلمين والنظار وغيرهم بأسلوب يتيح المزج بين المركزية واللامركزية في إدارة التعليم وتخطيطه وبين النظرية والتطبيق وبصورة تتيح الإفادة من كافة العناصر المشاركة، ومن المحليات في هذا المجال.

٤- مشاركة الإدارات التعليمية في رفع مستوى الوعي التربوي والتعليمي بإدارة الجودة الشاملة عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها وبذلك تتحول الإدارات التعليمية من مجرد كونها مؤسسات لإدارة شئون التعليم إلى مؤسسات لنشر ثقافة الجودة، ومصدر إشعاع ثقافي للمجتمعات والبيئات المحلية التي تعمل من خلالها.

٥- تشارك الأسرة اليابانية إدارة الروضة في إكساب الأطفال قيما ثقافية إدارية منذ الصغر لدرجة مكنت من نشر ثقافة الجودة بين أبناء المجتمع الياباني، ومن ثم تبذل الأسرة جهدا مضاعفا في إعداد الطفل ليلتحق بالروضة، وقد ذكرت "ميري وايت" خبيرة النظام التعليمي الياباني بجامعة بوسطن أن الاختلاف الدقيق بين الثقافتين

اليابانية والأمريكية يكمن في الأسلوب الذي يتبعه الآباء لمشاركة أبنائهم في عملية التعليم، فهذا هو السبب الوحيد في تميز اليابانيين على الأمريكيين في مساهمة الوالدين في العملية التعليمية والتربوية للأبناء، فمن المنظور الاقتصادي فإن اليابانيين والأمريكيين ينفقون نفس القدر المالي في عملية تعليم الأطفال "حوالي ٧٪ من إجمالي الإنتاج الكلي للدولة"، ولكن يرتفع تواجد المعلمة في الفصل مع الأطفال في اليابان عن أمريكا "فتصل إلى ١: ٤٠ في اليابان مقابل حوالي ١: ٢٥ في الروضة الأمريكية" ولكن الفرق أن الامهات اليابانيات يعتبرن تعليم أطفالهن هو مسئوليتهن الأولى، في حين أن الأمريكيات يرغبن في أن يتركن تولي مسئولية تعليم أطفالهن على عاتق الروضة وحدها.

٦- مشاركة القطاع الخاص الياباني في تمويل التعليم، حيث يعتمد إجمالي الإنفاق على التعليم على مصدرين أساسيين هما الإنفاق الحكومي، ويمثل حوالي ٦٢٪ تقريبا، والقطاع الخاص يمثل حوالي ٣٨٪ وتعد النسبة العالمية التي يسهم بها القطاع الخاص في تمويل التعليم إحدى سمات التعليم الياباني.

٧- يعد مبدأ العمل بروح الفريق من أبرز ما تتسم به العملية التربوية داخل مؤسسات رياض الأطفال، فالفرد بنفسه لا يساوي شيئا، بينما الفرد وسط الجماعة والعمل بروح الفريق مع أقرانه، أوزملائه يساوي الكثير حسب اعتقاد اليابانيين، فتجد الجميع يعمل من أجل الجميع فلن تجد يابنيا واحدا يتنصل من المسئولية أو يلقي اللوم على أحد فالعقلية اليابانية تؤمن بالعمل الجماعي لأن طبيعة الأمور تقتضي بأن أي شيء لا يتم نتيجة للجهد الفردي وحده بل يتم بروح الفريق وهذا سر الإبداع الياباني ونهضته الاقتصادية، يقول اليابانيون تعلم لتعمل وتعمل لتنتج وتتعلم لتحسن ما أنتجته، فنجد الأسر اليابانية تعد أبنائها لاختبارات متعددة منها اختبار قبول الروضة لقياس مستوى المعلومات المحققة للأطفال نتيجة للتربية المنزلية والتجهيز لاجتياز الاختبارات من الروضة حتى الانخراط في العمل تحت فلسفة التعليم مدى الحياة فتعليم الطالب الياباني يبدأ من ولادته وينتهي بموته.

٨- استمرارية تطوير الجودة أخذ هذا المفهوم من الفكر الإداري الياباني، حيث عرفه المفكر الإداري الياباني "إيمي" على أنه تطوير كافة الأنشطة والمهام في النظام الكبير عن طريق تطوير أفراد لكي يصبح لديهم البصيرة المستقلة عن طريق تحسين الحاضر، ويعتمد هذا التطوير على عاملين أساسيين هما:

- الفهم الكامل للعمليات المناسبة لتحقيق أهداف النظام، وتعلم مهارات استخدام الأدوات التي تساعد على ذلك.
- تجريب المهارات والأساليب الجديدة في مجموعات صغيرة.

## ٢- المعايير الأمريكية:

### مقدمة:

تعتبر الولايات المتحدة الامريكية من الدول التي توجه اهتماما كبيرا وجهودا مستمرة لنظم التعليم بها، وهي من الدول التي وصلت إلى مستوى متقدم فيما يتصل بالتنظيمات الأساسية الخاصة بمؤسساتها التربوية. فتميزت نظم التعليم الأمريكي بالتنوع في إدارته وتمويله بالإضافة إلى الحرية في اتخاذ القرارات مما ساعد على تطور هذه النظم التعليمية ونظرا لتعدد الولايات واختلاف ظروفها الجغرافية، فقد أصبح من الصعب قيام إدارة مركزية تشرف على التعليم في الولايات المتحدة الامريكية، ومن ثم تركت الدولة مسئولية التعليم للولايات وأصبح المبدأ في التعليم هو لا مركزية الإدارة.

ومن ثم تتحمل السلطات المحلية داخل كل ولاية مسئولية إدارة التعليم وتمويله، ويرجع ذلك لأسباب تتعلق بتكوين ونفسية الشعب الأمريكي الذي يضيق بالسلطة كما تقدم الحكومة الأمريكية مساعدات مالية للولايات المتحدة وتمنح الأراضي،وتشجع أنواع معينة من التعليم والبحث العلمي.

ويعتبر التعليم مجانا في كل الولايات بداية من رياض الأطفال إلى نهاية المرحلة الثانوية، وتختلف القوانين الخاصة بالتعليم من ولاية إلى أخرى إلا أن هناك اتفاق على إلزامية التعليم

من سن السادسة وحتى سن الثانية عشرة، وبعض الولايات يبدأ السلم التعليمي بمرحلة رياض الأطفال، ويلعب القطاع الخاص والأهلي دورا واضحاً في التعليم بجميع مراحله.

كما أن مكتب الولايات المتحدة للتعليم هو الجهاز الحكومي المهتم بالتعليم على المستوى الفيدرالي وقد أنشىء سنة ١٨٦٧ وللمكتب ثلاث وظائف رئيسية: البحث التربوي، إدارة المنح الفيدرالية والتعليمية، وتقديم الخدمات التعليمية للولايات المتحدة والهيئات القومية العالمية كما يقوم المكتب بجمع البيانات الإحصائية والمعلومات عن التعليم، وللمكتب مستشار للتعليم في وزارة الصحة والرفاهية وأصبح مكتب التعليم تابعا لهذه الوزارة منذ سنة ١٩٥٣.

ومع ظهور المد الياباني ومع إحساس الامريكيين بأن الين الياباني استطاع السيطرة على السوق العالمية أصدرت أمريكا تقريرها المشهور أمة في خطر عام ١٩٨٤ وأعيد بناء التعليم، وظهرت حركات إصلاح التعليم وشكلت لجنة إصلاح التعليم بالولايات المتحدة عام ١٩٩٢ وهي لجنة مشكلة من الكونجرس هدفها إصلاح التعليم بالحوار الشعبي ومناقشة عيوبه ومميزاته ومن هنا كان تقرير أمة في خطر عاملا هاما في حركة المعايير القومية.

وتبلور ذلك في قيام الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء المركز الدولي للقيادة في التربية لتزويد المدارس بالخدمات التربوية، والعمل على تطوير أداء القيادة التربوية، ولعل من أبرز ما يقدمه هذا المركز من خدمات ما يلي:

١- إصلاح نظم عمل المدارس.

٢- تنظيم المؤتمرات السنوية.

٣- تقديم مشورات للمديرين والمعلمين والطلاب لتحسين بيئة العمل.

٤- الاهتمام بإدارة الجودة وربطها بعنصر القيادة.

٥- الاهتمام بتدريب وتنمية قدرات القيادة.

ويؤكد «أن لويس ١٩٩٥» أن أهم حدث في تاريخ جهود إصلاح التعليم في النصف

الثاني من القرن العشرين، هو ظهور حركة المعايير في الولايات المتحدة الأمريكية كما يؤكد «لين وجلاسر» أن المناقشات التي دارت حول المعايير في الولايات المتحدة الأمريكية في العقد الأخير من القرن العشرين كانت بمثابة قوة دافعة جديدة نحو إصلاح واقع مؤسسات رياض الأطفال من حيث المعلم والمناهج والإدارة المدرسية.

**نشأة وتطور رياض الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية:**

مرت رياض الأطفال الأمريكية بثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى:

سادت فيها أفكار فروبل المثالية التي انتقلت إلى أمريكا عن طريق مارجريت مايور الألمانية، التي تزوجت من الأمريكي كارل شورز وسافرت إلى أمريكا، وأنشأت أول روضة في مدينة واتر تاون بولاية ويسكونسن عام ١٨٥٦ طبقت في هذه الروضة أفكار فروبل التي درستها في هامبورج بألمانيا، ثم توالت الرياض ذات الطابع الفروبلي في نيو يورك وغيرها من الولايات الأمريكية، مدعمة بمعلمات مؤهلات في المعاهد الفروبلية.

المرحلة الثانية:

وفي بداية القرن العشرين أخذت أفكار مدام منتسوري طريقها إلى الولايات المتحدة، وبدأت أفكارها الجديدة في الانتشار بعد أن حظيت بتأييد السيكولوجيين والتربويين أمثال بني سميث هيل، وستانلي هول، وثورنديك، وجون ديوي. إلا أن جدلاً كبيرا قد أثير حول أفكار وأساليب منتسوري، فنشطت حركة البحث العلمي لإجراء عديد من الدراسات مستهدفة التجديد.

المرحلة الثالثة:

تأثرت رياض الأطفال في منتصف القرن العشرين بعديد من الأفكار التربوية والأحداث القوية، ونتائج عديد من الأبحاث العلمية. فمنذ عام ١٩٥٧ ومع إطلاق الاتحاد السوفيتي قمره الصناعي، حدث انقلاب كبير في التربية الأمريكية والنظم التعليمية تأثرت بها رياض الأطفال وبدأ النظر إليها كمرحلة أساسية لابد من الاهتمام بها وضرورة تعميمها،

ومن هنا اعتبرت مرحلة أساسية في معظم الولايات الأمريكية، حيث التحق بها نسبة ٩٣٪ من الأطفال تقريبا.

وفي عام ١٩٩٠ توجه اهتمام المجتمع إلى أن الطفل السليم صحيا قادراعلى التعليم بشكل جيد وسليم في مختلف المراحل التعليمية، واعترفت الحكومة الفيدرالية بأن التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة ورعاية الأطفال أصبحت قضايا مترابطة تهم المجتمع الأمريكي بأسره.

وفي الفترة من ١٩٩١ والى الآن كان الاتجاه العام في أمريكا يركز على ما يلي:

- زياد الاهتمام بتنمية أسر الأطفال كجزء من تنمية الأطفال.
- زيادة الدعم المقدم من الحكومة الفيدرالية لمؤسسات رياض الأطفال.
- التأكيد على جودة البرامج المقدمة للأطفال في مؤسسات رياض الأطفال.
- العمل على تلبية احتياجات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تشجيع سياسات التعليم في الطفولة المبكرة لجميع الولايات.

لذا اهتمت القيادة السياسية بالتربية وخاصة في مرحلة رياض الأطفال وأطلقت شعار «no child left behind» وذلك للتأكيد على الفرص المتساوية لجميع الأطفال من الفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة.

ونتيجة لذلك أصبح من أهم واجبات سلطة الولاية تجاه مرحلة رياض الأطفال ما يلي:

- الإسهام في توسيع الخدمة التربوية لمرحلة رياض الأطفال.
- قيام بعض الولايات بدعم مؤسسات رياض الأطفال العامة والمساهمة في تمويلها.
- تحديد سن القبول بمؤسسات رياض الأطفال بالولاية.
- تحديد نوع المؤهلات الواجب توافرها في المديرات والمعلمات القائمات برعاية الأطفال، ومن الجدير بالذكر أن الغالبية العظمى من مديرات ومعلمات رياض الأطفال في أمريكا قد حصلن على درجة الماجستير أو الدكتوراه في هذا المجال.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في القطاع التربوي حيث أشار المتبولي إلى مجموعة من الأهداف التربوية للجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي كالتالي:

١- تهيئة استعداد الأطفال منذ الالتحاق برياض الأطفال للتعامل مع مبادئ الجودة والتعرف على مفاهيمها.

٢- تطوير الأهداف التربوية لتلبي متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالمدارس.

٣- انتشار مدارس الجودة الشاملة والتوسع في تعميمهابحيث لا تقل نسبة مدارس الجودة الشاملة عن ٩٠٪ من إجمال عدد المدارس.

٤- الربط بين المدارس وبين أولياء الأمور.

٥- تطبيق مقاييس الجودة الشاملة المعترف بها عالميا.

٦- ارتباط برامج التعليم والأنشطة بالجودة الشاملة.

٧- تنمية القدرة على التعليم الذاتي.

٨- ارتباط التخطيط للتعليم العالي بمراحل التعليم قبل الجامعي.

٩- إعداد برامج تدريبية لتنمية الطلاب والمعلمين في مجال البحث عن المعرفة.

إن الجهود التطبيقية الميدانية التي بذلت ابتداء من الثمانينيات من القرن الماضي في مجال تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال قد بدأتها وأخذت زمام المبادرة فيها الجهات المسئولة عن التربية في كثير من الولايات كل على انفراد إلا أن هذه الجهود قد تبلورت وتجسدت تحت مظلة الرابطة القومية لتربية الأطفال الصغار بالولايات المتحدة.

**معايير الرابطة القومية لتربية الأطفال الصغار:**

أخذت الرابطة القومية لتربية الأطفال الصغار على عاتقها ابتداء من عام ١٩٨١ وحتى اليوم مهمة ومسئولية التنسيق والتكامل بين الجهود الفردية المستقلة، التي كانت تبذل على

مستوى إدارات تربية الأطفال الصغار في مختلف الولايات، لذا وضعت المعايير الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال، والتي كان الهدف وراء وضع هذه المعايير هو اهتمام الرابطة بضبط الجودة وضمان تطبيق برامج ذات جودة عالية في كافة المؤسسات التي تخدم مرحلة الطفولة المبكرة بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال:

- تحديد معايير جودة مؤسسات رياض الأطفال والتي تم استخلاصها من البحوث والدراسات التربوية.
- توفير الموارد اللازمة لتحسين جودة البرامج المقدمة في مرحلة الطفولة المبكرة.
- تعزيز التنمية المهنية ومناخ العمل لموظفي مؤسسات رياض الأطفال.
- مساعدة الأسر لمعرفة وفهم الحاجة إلى الجودة العالية للتربية في مرحلة الطفولة المبكرة.

وفيما يلي عرض المعلومات الخاصة بهذه المعايير في النقاط التالية:

- تنطبق هذه المعايير على البرامج المقدمة لخدمة الأطفال من الميلاد وحتى مرحلة الروضة.
- تدور هذه المعايير حول ما أطلق عليه بمجالات التركيز focus areas وقد حددت أربعة مجالات للتركيز بهذه البرامج وهي: «الأطفال، هيئة المعلمين، مشاركة الأسرة والمجتمع، القيادة والإدارة».
- تحتوي المعايير على عشرة مكونات أساسية للبرامج الخاصة بالأطفال الصغار.
- يبدأ كل مكون بتحديد الهدف منه والمنطق وراءه ثم يلي ذلك شرح للمحكات التي تدل على تحقيق الهدف.
- يلي كل محك عبارات تفسيرية للمساعدة على توضيح وشرح البند.

**مجالات التركيز للمعايير وهي:**

المجال الاول: الأطفال:

- المعيار ١: العلاقات الاجتماعية.

- المعيار ٢: المنهج.
- المعيار ٣: التعليم.
- المعيار ٤: تقييم أداء الطفل.
- المعيار ٥ الصحة.

المجال الثاني: هيئة المعلمين:

- المعيار ٦: المعلمون.

المجال الثالث: مشاركة الأسر والمجتمع:

- المعيار ٧: الأسر.
- المعيار ٨: المجتمع المحلي.

المجال الرابع: الإدارية:

- المعيار ٩: البيئة المادية.
- المعيار ١٠: القيادة والإدارة.

وفيما يلي توضيح لكل معيار من المعايير العشرة السابق تحديدها:

**المجال الاول: الأطفال:**

❑ **المعيار ١: العلاقات الاجتماعية social relationships:**

مؤشرات تحقيق المعيار: هذا وتنطوي مؤشرات هذا المعيار على:

**١- بناء علاقات إيجابية بين المعلمات والأسر:**

- تتعاون المعلمات مع الأسر، من خلال تأسيس و إبقاء اتصال مزدوج مستمر ومنتظم.
- تتصل المعلمات مع الأسرة بصفة مستمرة للتعرف على الاحتياجات الفردية للأطفال، وضمان الانتقال السلس بين المنزل والروضة.

- مراعاة المعلمات لمخاوف الأسرة وطمأنة أفراد الأسرة الذين يشعرون بالقلق من ترك الأطفال بعيدا عن الرعاية الأسرية وتوفير الحنان والعطف للطفل.
- تشارك المعلمات المعلومات مع الأسر عن قواعد تنظيم الأطفال داخل قاعة النشاط، والهدف من ممارسة الأنشطة وغيرها وليس فقط في الأعمال الروتينية مثل تسجيل الأطفال والحضور والغياب، وذلك بصفة مستمرة طوال السنة.

٢- بناء علاقات إيجابية بين المعلمات والأطفال:

- إظهار الاحترام للأطفال، وتهيئة المناخ العاطفي الإيجابي من خلال كثرة المحادثات الاجتماعية، والضحك المشترك، والمحبة.
- إظهار الحنان والدفء من خلال التصرفات الطبيعية مثل المحبة، والاتصال بالعين، ونبرة الصوت، والابتسامات.
- احترام الطفل و إتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه والقيام بأعماله بحرية ودون تدخل من المعلمة.
- تشجيع الأطفال بالطرق المناسبة للتعبير عن العواطف، سواء كانت إيجابية «مثل الفرح والسرور» والسلبية «مثل الغضب والإحباط والحزن». التشجيع والاعتراف بأعمال و إنجازات الأطفال، وعدم التقليل من أهمية ما يقومون به وتجنب مقارنتهم بعضهم ببعض ومراعاة الفروق الفردية بينهم.
- توفير المناخ النفسي الذي يشعر الطفل بالأمان والطمأنينة، والاستقرار العاطفي ويشجعه على التعبير عن ذاته، ويمنحه الثقة بالنفس.
- مراعاة صحة الأطفال الجسمية والنفسية ومساعدتهم على مواجهة مواقف الإحباط، وحسن استخدام مهارات التعزيز الإيجابي في سبيل تشجيع السلوك المرغوب فيه.
- تشجيع الأطفال على الخروج من دائرة الذات إلى الحياة الاجتماعية الأوسع في الروضة والمجتمع.

- مساعدة الأطفال على اكتساب مهارات التعلم الذاتي في استكشاف واستخدام الأدوات والألعاب المتوافرة في قاعة النشاط.
- البعد عن استخدام العقاب البدني مثل الضرب وعدم الانخراط في الإيذاء النفسي أو الإكراه وعدم استخدام التهديدات.
- تشجيع الأطفال على التفاعل الاجتماعي وتكوين جماعات لعب تلقائية.
- استخدام استراتيجية الاتصال الفعال وبناء علاقات مع كل طفل.
- التحدث كثيراً مع الأطفال والاستماع إليهم بكل اهتمام واحترام والرد على أسئلتهم.

٣- مساعدة الأطفال لعمل صداقات مع أقرانهم:

- دعم ممارسة الأطفال للمهارات الاجتماعية وبناء الصداقات من خلال مساعدتهم في تكوين جماعات اللعب.
- مساعدة الأطفال في حل الصراعات بين أقرانهم؛ من خلال مساعدتهم في السيطرة على مشاعرهم، والتغلب على المشاكل، ومحاولة إيجاد حلول بديلة.
- تسهيل التفاعل الإيجابي بين الأقران؛ لمساعدة الأطفال المنعزلين اجتماعياً.
- توفير الفرص لتنمية الأطفال اجتماعيا من خلال المشاركة في عملية تخطيط أنشطة التعلم، وتشجيعهم على أخذ المبادرة وتقديم أفكار جديدة يمكن أن تفتح أمام الأطفال مجالات جديدة واهتمامات تنمي مهاراتهم وتشجيع ميولهم.

٤- توفير بيئة تربوية محفزة ومشجعة للتعلم:

- يشترط أن تكون بيئة الروضة مناسبة لمطالب النمو الجسمي والعقلي والعاطفي للأطفال ومهيأة لنمو استعدادهم للتعليم والتكيف الاجتماعي.
- معاملة جميع الأطفال على قدم المساواة مع الاحترام.
- تشجيع الأطفال على الاستماع إلى بعضهم البعض.

- استخدام استراتيجيات التعلم التي تعتمد على الاكتشاف واللعب وتمثيل الأدوار وإجراء التجارب العملية للتوصل إلى استنتاجات ومفاهيم واكتساب معارف تنمو مع التفاعل المستمر مع البيئة.
- التجديد المستمر في المناخ التربوي السائد في غرفة النشاط، وتشجيع العمل الجماعي وتنظيم وقت الأطفال؛ بحيث يكون هناك وقت للعمل الفردي الهادئ، ووقت للعمل في مجموعات صغيرة، إلى جانب الوقت المخصص لتجميع الأطفال للاستماع إلى قصة.

٥- توجيه سلوك الأطفال:

- توجيه سلوك الأطفال: والذي يعني تنشئة الطفل وتعليمه أن يكون مسئولاعن تصرفاته عن طريق استخدام عملية الضبط الذاتي لسلوك نابع من داخله لا خوف من عقاب.
- مراقبة الأطفال الذين لديهم سلوك عدواني، وتجنب الأنشطة التي يمكن أن تسهم في استخدام الطفل للسلوك العدواني.
- التحدث مع الأطفال حول سلوكهم، فهذا يعلمهم كيف يختارون السلوك المناسب وكيف يحلون مشاكلهم.
- تقديم معلومات معقولة غير مبالغ فيها للطفل عن السلوك السليم.
- استخدام أسلوب الإثابة المباشرة للسلوك الإيجابي بدلاً من أسلوب العقاب، وغيرها من استراتيجيات التعلم لدعم السلوك المقبول عند الطفل.
- معاملة الأطفال باحترام كمعاملة الكبار.

٦- تشجيع التعلم الذاتي:

- مساعدة الأطفال على اكتساب مهارات التعلم الذاتي وتنمية التفكير الابتكاري لديهم وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم.

■ مساعدة الأطفال في إدارة سلوكهم عن طريق توجيه ودعم الأطفال من خلال:

- البعد عن الإحباط.
- ممارسة اللعب التعاوني مع أقرانهم.
- استخدام اللغة في التعبير عن احتياجاتهم.
- السيطرة على الانفعالات.
- التعبير عن المشاعر السلبية بطرق لا تضر بالآخرين أو بأنفسهم.
- استخدام أسلوب حل المشكلات.
- معرفة الذات والآخرين.

هذا ويعد معيار العلاقات الاجتماعية مطلب أساسي وضروري لتنمية الشعور بالمسئولية والقدرة على ضبط وتنظيم الذات، وتحقيق التفاعل البناء مع الآخرين. فالتفاعلات والاستجابات الدافئة الودودة الحساسة تساعد الأطفال على تنمية الشعور بالأمن والإحساس الإيجابي بالذات، كما تساعدهم على اكتساب مهارات التعاون واحترام الآخرين، فالطفل الذي يشعر بأنه ذو قيمة كبيرة، ومقدر من الآخرين يكون أكثر استعداداً للشعور بالأمن والقوة والتعامل مع الآخرين بكفاءة، والتعلم والشعور بالانتماء للمجتمع.

ومن هنا يجب أن تشجع إدارة الروضة إقامة العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين جميع الأطفال وبينهم وبين البالغين، وذلك لبناء وتشجيع إحساس الطفل بقيمته، وبأنه مرغوب في المجتمع، مما يقوي انتمائه للجماعة، وبما يساعد على تنمية قدرة الطفل على المساهمة كعضو مسئول في المجتمع.

❑ المعيار ٢: المنهج:

مؤشرات تحقيق المعيار: هذا وتنطوي مؤشرات هذا المعيار على:

١. أسس بناء المنهج في الروضة:

■ ضرورة الحرص على أن يكون للطفل دور فعال وأن يشارك فيما يقدم له من

أنشطة، وألا يقتصر دوره فيما يقدم له من أنشطة على دور المتلقي السلبي إلا في أضيق الحدود.

- أن جميع ما يقدم للطفل من مواد يجب أن تشكل مثيرات تدفع الطفل للقيام بالاستكشاف والنشاط الحر والتجريب النشط لتحقيق تنميته معرفياً وعقلياً.
- يتيح إجراء تعديلات لضمان الوصول إلى المنهج الملائم لجميع الأطفال.
- تنفيذ فرص التعلم بما يتفق مع أهداف البرنامج لدعم التعلم الفردي.
- الجدول الزمني يوفر الوقت والدعم لعمليات الانتقال من الأماكن المغلقة والى اللعب في الهواء الطلق، ويستجيب لحاجة الطفل إلى الراحة.
- أن يكون المنهج مناسب لما كشفت عنه الأبحاث العلمية حول مستويات نضج الأطفال.
- أن يكون المنهج وثيق الصلة بحياة الأطفال وبيئتهم.
- ضرورة أن يساعد المنهج الذي يعد ويقدم للأطفال على الاستفادة من حب الاستطلاع الفطري الطبيعي لدى الأطفال واستثارته ليدفعهم لاستكشاف البيئة من حولهم، وتعلمهم وتنميتهم عن طريق الاكتشاف،والاستطلاع الحر النشط.

٢. مجالات التنمية: الطفل كائن متكامل وهناك علاقة تفاعل وارتباط بين مختلف جوانبه بحيث أنه من غير المجدي التركيز على تنمية جانب واحد للطفل مهما كانت أهميته دون باقي الجوانب والملاحظ أن البرامج والأنشطة والمواد التربوية التي أعدت حديثا تسعى لتحقيق التنمية المتكاملة الشاملة للطفل في مختلف جوانبه، ويحرص معدو هذه المواد على أن تمكن من تنمية الأطفال بدنياً ولغويا وعقليا واجتماعيا وانفعاليا وهكذا.

٣. وتركز المناهج التربوية الحديثة على ضرورة ممارسة الأطفال لكثير من الأنشطة التي تساعد على تنميتهم في مواقف حياتية وضمن الروتين اليومي لهم بالروضة

وتقدم هذه المناهج النماذج والأمثلة العديدة للأنشطة التي تقع بصورة طبيعية ويمر بهاالاطفال ويمكن للمعلمة الماهرة أن تلفت أنظارهم لها وتجلعهم يكررونها دون الحاجة لأدوات خاصة، وهذه الأساليب يمكن أن تكسبهم أصعب المفاهيم العقلية.

٤. ضرورة الحرص على الجوانب الاجتماعية للتعلم والأنشطة الاجتماعية: أكدت مختلف التوجهات والأطر النظرية الحديثة على أن التعلم الاجتماعي والتعاوني من أفضل وأبقى أنواع التعلم.

٥. ضرورة الحرص بكافة السبل والطرق على تقديم الأنشطة الجماعية وتشجيع الأطفال على العمل في مجموعات صغيرة.

٦. التأكيد على أن يتم تعليم الأطفال لمختلف المواد والأنشطة والمفاهيم والعمليات في مواقف حياتية طبيعية بحيث يكون تعلمهم لهذه الأشياء تعلما وظيفيا.

٧. ضرورة وأهمية مشاركة البالغ "الأم أو المعلمة" للأطفال في جميع هذه الأنشطة وذلك لتنظيم استفادة الأطفال القصوى من المواقف الاجتماعية ومما يقدم لهم من خبرات حتى نقدم لهم النموذج الجيد للتعلم الاجتماعي للأخذ بأيديهم وتنميتهم.

ولا شك أن المنهج الواضح المحدد المخطط بدقة يرشد المعلمة المؤهلة ويمكنها من تصميم وتقديم خبرات للأطفال تحقق لهم النمو المتكامل، كما يمكن مثل هذا المنهج المعلمة من أن يكون لها قصد واضح وهدف محدد حين تشرع في التخطيط للجدول اليومي بحيث يتضمن توظيف الزمن ومواد وأدوات اللعب و إتاحة الفرص اللازمة للأطفال للتعلم الفردي وفي جماعات صغيرة أو كبيرة وفقا لاحتياجاتهم النمائية وميولهم واهتماماتهم.

❑ **المعيار ٣: التعليم:**

مؤشرات تحقيق المعيار: وتشير هذا المعيار إلى:

**١- تصميم بيئة مشجعة للتعلم من خلال:**

- العمل كفريق واحد لتنفيذ أنشطة التعليم والتعلم اليومية.

- تصميم بيئة صحية للأطفال وتوفير الأمن والسلامة لهم في جميع الأوقات.
- تلبي قاعة النشاط حاجات الأطفال العاطفية والاجتماعية، لتنشيط حواس الأطفال وتحفيزهم للتعلم.
- تنظيم القاعة واختيار المواد والوسائل التي تعمل على تنشيط الاستكشاف والتجريبية.
- للتغلب على سلوك الأطفال التخريبي للأدوات يجب مراعاة الآتي:

- التنظيم الجيد لقاعة النشاط.
- توافر الأدوات والوسائل التي تلبي احتياجات وقدرات الأطفال.
- الانتقال بسهولة بين الأركان المختلفة.
- توافر بيئة إيجابية داخل قاعة النشاط.
- وجود ممرات كافية لتحرك الأطفال في قاعة النشاط.
- ضبط النظام داخل قاعة النشاط.
- مشاركة الأطفال للمعلمة في تنظيم المواد والخامات والوسائل لسهولة الوصول إليها.

يشير هذا المعيار أن كل طفل يذهب إلى الروضة بخلفيته واهتماماته وميوله وخبراته، وأسلوبه المفضل في التعلم، واحتياجاته وقدراته في التعامل مع البيئات المختلفة للتعلم، فإذا راعت المعلمة وأخذت في اعتبارها هذه الفروق عند اختيار وتنفيذ المداخل التربوية والأنشطة والخبرات التي تقدم للأطفال، فإنها تساعد جميع الأطفال على تحقيق النجاح.

□ **المعيار ٤: تقييم أداء الطفل:**

مؤشرات تحقيق المعيار: وتضم مؤشرات هذا المعيار ما يلي:

**١- تصميم خطة لتقييم أداء الطفل من خلال:**

- وضع الجداول الزمنية المرتبطة بالتقييم على مدار السنة.

■ استخدام مجموعة متنوعة من أساليب التقييم مثل الملاحظة، والقوائم المرجعية، وجداول التصنيف، والاختبارات الفردية.

■ إشراك الأسر في تخطيط وتنفيذ عمليات التقييم.

٢- استخدام أساليب تقييم مناسبة من خلال:

■ استخدام مجموعة متنوعة من أساليب التقييم تراعي ثقافة الأسرة، وخبرات وقدرة الأطفال واللغة؛ وأن تكون مجدية ودقيقة.

■ تقديم معلومات تفصيلية عن كل مجالات تنمية وتعلم الأطفال، بما في ذلك المهارات الإدراكية، واللغوية، والتنمية الاجتماعية والعاطفية والصحية، وطرق التعلم.

■ أن تكون متوافقة مع أهداف المناهج.

■ تقديم صورة دقيقة لجميع الأطفال عن قدراتهم ومدى تقدمهم.

■ تقدم نتائج مجدية ومستقرة للمعلمات،والاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

■ تزويد المعلمات بأفكار واضحة لتطوير البرنامج اليومي.

٣- تحديد مصالح الأطفال: واحتياجاتهم ومدى تقدمهم من خلال: تقيم التقدم الإنمائي لكل طفل في جميع المجالات الإنمائية، باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات التي تسعى لتحقيق التنمية المتكاملة الشاملة للطفل في مختلف جوانبه.

٤- الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى أطفال الروضة، وتتبع نمو الطفل وقياس سلوكه.

□ المعيار ٥: التواصل مع الأسرة وإشراكها في عملية التقييم.

يشير هذا المعيار إلى أهمية معرفة المعلمة بكل طفل على أساس علمي دقيق يساعدها على تخطيط مناهج وخبرات ملائمة لكل الأطفال وكذلك على اختيار طرق التدريس التي تستجيب لكل من جوانب القوة لدى الطفل وحاجاته، كما أن التقييم المنتظم المنهجي له فوائد عديدة منها:

١- ضروري للتعرف على الأطفال الذين يحتاجون لرعاية خاصة أو أولئك الذين يحتاجون لمزيد من التقويم والفحص والتشخيص لمستوى نموهم في مختلف الجوانب.

٢- تحقيق الروضة لأهدافها، في إتاحة الفرص لجميع الأطفال لكي ينموا ويتعلموا ويتقدموا بأقصى ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم.

٣- تقدم المعلومات اللازمة لجهود تحسين وتطوير الروضة.

٤- تطوير المناهج وأساليب التدريس لتناسب احتياجات الأطفال.

وتستخدم نتائج التقييم لصالح الطفل، حيث تساعد على اتخاذ قرارات صائبة حول الطفل من جهة وحول طرق التدريس المستخدمة من جهة أخرى بما يحقق التجديد والتحسين والتطوير المستمر للروضة.

**٢- توفير الغذاء الكافي للأطفال:**

**٣- توفير بيئة صحية:**

ولكي يستفيد الأطفال من الخبرات التي تقدم لهم ويتعلمون ويحققون نمط حياة جيد، لابد وأن يكونوا في أفضل مستوى صحي ممكن. ولأن الأطفال يعتمدون على البالغين فلابد وأن نضمن لهؤلاء البالغين أفضل مستوى صحي كذلك، حتى يكونوا نموذجاً من جهة وحتى يمكنهم أن يقوموا بالمسئوليات الكبيرة الملقاة على عاتقهم من جهة أخرى، وأن يعلموا الأطفال كذلك الممارسات الصحية السليمة.

**المجال الثاني: هيئة المعلمين:**

☐ المعيار ٦: المعلمون والمعلمات:

مؤشرات تحقيق المعيار:

إعداد المعلمة وتنميتها المهنية:

إن جودة التربية في مرحلة الطفولة المبكرة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة مهارات

ومعلومات المعلمات عن تربية الطفل هذا ما قاله "مارك جينسبيرج" المدير التنفيذي للرابطة القومية لتربية الأطفال الصغار لذا يجب:

١- التفاعل مع الأطفال دون اللجوء إلى العقاب البدني أو أي شكل من أشكال الإيذاء النفسي.

٢- تشجيع الأطفال مع تقديم مجموعة متنوعة من فرص التعلم والخبرات الاجتماعية.

٣- التكيف والاستجابة للظروف المتغيرة والتحديات المجتمعية؛ بهدف تعزيز جودة برامج الروضة.

٤- التواصل مع الأطفال والأسر.

٥- تقبل التوجيهات والتعرف على التقنيات الحديثة في إدارة قاعة النشاط.

٦- يشترط على الأقل أن يكون ٧٥٪ من المعلمات حاصلات على الحد الأدنى درجة البكالوريوس أو ما يعادلها في التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، «هذا الشرط يطبق بين عامي ٢٠٠٦: ٢٠٢٠ مع وضع في الاعتبار بعض الاختلافات حسب حجم الروضة».

٧- حصول جميع معلمات رياض الأطفال على دورات تدريبية متخصصة في مجال تربية الطفل وذلك بغرض التنمية المهنية المستدامة لهن، وتتضمن هذه الدورات ما يلي:

- طرق تفعيل العلاقات الاجتماعية بين الروضة والبيت والمجتمع.
- مناهج رياض الأطفال وطرائقها ووسائل تقويمها.
- الإدارة في رياض الأطفال ومستوياتها.
- مراحل نمو الطفل وصحته النفسية وأساليب تعلمه وسيكولوجية ألعابه.

**أداء المعلمات والتزامهن المهني من خلال:**

١- التقييم الذاتي والتطوير المهني المستمر لأدائهن على أساس التغذية المرتدة من المشرفين، والأقران، والأسر.

٢- الحرص على زيادة معارفهن وقدراتهم على وضع المعرفة موضع التطبيق العملي.

٣- تعزيز مهاراتهن القيادية والعلاقات مع الآخرين والعمل على تحسين أوضاع الأطفال والأسر.

٤- تبادل المعلومات مع الآخرين داخل وخارج الروضة على حد سواء.

يشير هذا المعيار إلى أن أقصى استفادة ممكنة للأطفال تتحقق عندما تتوفر لدى معلميهم مستويات عليا من التعليم الرسمي، والإعداد المهني المتخصص في مرحلة الطفولة المبكرة فالمعلمون الذين يجمعون بين التخصص الدقيق والمعرفة والمهارة في مجال نمو الأطفال والتربية المبكرة يكونون أقدر من غيرهم على التفاعل الإيجابي الدافئ مع الأطفال، وعلى تقديم خبرات لغوية وإنمائية تتسم بالعمق والثراء، كما يكونون أكثر من غيرهم قدرة على خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية. كما أن توفير توجيه تربوي داعم وإيجابي للعاملين مع الأطفال وإتاحة فرص المشاركة المستمرة في برامج التنمية المهنية المتوفرة يضمن حصول هؤلاء العاملين على المعرفة والمهارات التي تعكس التطور الدائم التغير في المجال وأحدث المستجدات فيه.

**المجال الثالث: مشاركة الأسرة والمجتمع المحلي:**

□ المعيار ٧: الأسرة:

هدف المعيار:

تحرص إدارة الروضة على بناء علاقات تعاون مع أسر جميع الأطفال والمحافظة على استمرار هذه العلاقات حتى يتحقق النمو والتعلم والتنمية المنشودة في جميع المجالات، ويلزم أن تكون هذه العلاقات حساسة وتتأثر ببناء الأسرة واللغة المستخدمة فيها وخلفيتها الاجتماعية والثقافية.

المنطق الذي بني على أساسه هذا المعيار:

يرتبط تعلم الأطفال الصغار ونموهم وتنميتهم ارتباطا كبيرا بأسرهم، ولذلك لابد لإدارة الروضة أن تضع الأسرة على قمة أولوياته واهتماماته حتى تتحقق للطفل أقصى حدود

النمو والتعلم. لذا يجب أن تبنى هذه العلاقات مع الأسرة على الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل، كما يجب أيضا الحصول على مشاركة الأسرة ودعمها للروضة في الأنشطة وفي النمو التعليمي والتحصيلي لأطفالها، كما يلزم دعوة الأسرة للمساهمة الكاملة في جميع خطوات برامج وأنشطة الروضة.

- ☐ المعيار ٨ المجتمع المحلي:

هدف المعيار:

تقيم إدارة الروضة علاقات مع المجتمع المحلي الذي يعيش فيه الطفل وتستخدم موارده لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للروضة.

المنطق الذي بني على أساسه المعيار:

كجزء من نسيج المجتمع المحلي الذي يعيش فيه الطفل تقيم إدارة الروضة الفعالة العلاقات المتبادلة مع الوكالات والمؤسسات الموجودة بالمجتمع المحلي التي يمكن أن تدعم وتساعد في تحقيق أهداف الروضة، كما يلزم أن تسعى إدارة الروضة بكافة السبل للمحافظة على هذه العلاقات وتقويتها، ويمكن للروضة عن طريق تقديم المساعدة ربط الأسر بالمصادر المطلوبة في المجتمع المحلي والتي تساعد على النمو الصحي للأطفال وتعلمهم.

**المجال الرابع: القيادة والإدارة:**

- ☐ المعيار ٩: البيئة المادية:

مؤشرات تحقيق المعيار: وتضم مؤشرات هذا المعيار ما يلي:

١- البيئة الداخلية:

- ضرورة توافر المعدات والأثاث داخل مبنى الروضة والتي تشمل: لعب مثيرة مثل أحواض الرمل والماء، لعب الصلصال، والطلاء، والمكعبات؛ وغيرها من المواد التي تدعم المنهج وتحقق الأهداف والغايات في تعلم مهارات القراءة والكتابة، والرياضيات، والعلوم، والدراسات الاجتماعية، وغيرها من مجالات المحتوى.

- تسمح المعدات والمواد والتجهيزات المتاحة للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة بالمشاركة الكاملة في أنشطة البرنامج.
- البيئة الداخلية مصممة بحيث تمكن للمعلمات الإشراف على الأطفال عن طريق الملاحظة في جميع الأوقات.
- تسهل الألعاب والمعدات ممارسة الألعاب الفردية أو اللعب مع الأقران وأن تكون متوفرة بكميات كافية ليشارك كل طفل في الأنشطة التي تلبي احتياجاته.
- تنظيم الأدوات والكتب على أرفف منخفضة، لتشجيع الأطفال على استخدامها بشكل مستقل، لتعزيز التعليم وتوسيع فرص لعب الأطفال.
- توافر أماكن لعرض أعمال الأطفال.
- تتيح الطرقات بين الأركان للأطفال الانتقال من ركن إلى آخر دون قلق.

٢- البيئة الخارجية:

- توافر مساحات اللعب في الهواء الطلق، مع تصميم الألعاب بشرط أن تكون مناسبة لعمر الطفل تقع في أماكن محددة تتيح للأطفال اللعب وحدهم أو مع صديق.
- توافر ألعاب التسلق، والموازنة، والقفز، والزحف.
- استكشاف البيئة الطبيعية، بما فيها مجموعة متنوعة من الأسطح الطبيعية والمصنعة، والمناطق الطبيعية مع المواد الغير سامة مثل النباتات، والشجيرات، والأشجار.
- تتيح الروضة للأطفال المعوقين بالمشاركة الكاملة في الألعاب والأنشطة في الهواء الطلق.
- وتوفر الروضة لا يقل عن ٧٥ قدما مربعا من مساحة الفناء لكل طفل للسماح له باللعب في أي وقت من الأوقات.
- إن اللعب في الهواء الطلق يتيح الفرص الملائمة لتنمية قدرات الطفل واحتياجاته.

٣- التصميم المعماري:

- لا تقل مساحة كل قاعة عن «٣٥م مربعاً» ويخصص للطفل الواحد داخل القاعة مساحة لا تقل عن «متر ونصف» لممارسة الأنشطة الداخلية.
- يتوافر في المبنى قاعات النشاط، وغرفة الغسيل، وغرفة المطبخ، وخزائن مناسبة لأدوات الأطفال، غرفة الحاسوب، غرفة للمكتبة، وغرفة الطعام.
- تنظيم بيئة العمل بما فيها قاعات النشاط وغرف الموظفين بشرط أن تكون مربحة ونظيفة وفي حالة جيدة.
- تنظيف وتطهير العمال للمقاعد والحمامات، ومقابض الأبواب والأرضيات يومياً.
- صيانة المبنى بصفة مستمرة من حيث: الجدران والأرضيات، الأثاث، وأماكن اللعب في الهواء الطلق، الاحتفاظ بالأجهزة والمعدات في حالة جيدة وآمنة حيث لا يوجد بها أي حواف حادة، أو شظايا، أو بروز أو صدأ المسامير، أو أجزاء مكسورة.

٤- البيئة الصحية:

- إجراء فحص للبيئة المحيطة بالروضة عن وجود مادة الرصاص، أو الرادون المشع واتخاذ إجراءات علاجية لمنع تعرض الأطفال والكبار لأي مخاطر.
- تحليل مياه الشرب للتأكد من صلاحيتها.
- اختيار الأماكن البعيدة عن تلوث الهواء بالدخان الناتج عن عوادم السيارات والمصانع.
- توافر الشروط الصحية المناسبة كالإضاءة المباشرة والتهوية الجيدة في كافة غرف النشاط.
- خلو الروضة من الحيوانات الضارة، والآفات الحشرية، والنباتات السامة، وعدم استخدام المبيدات الحشرية في وجود الأطفال.

ولا شك أن تصميم إدارة الروضة للبيئة المادية ذات المستوى الجيد ييسر تقديم أنشطة وخدمات وخبرات ذات جودة عالية، فالبيئة المنظمة والمجهزة تدعم جودة الروضة لكونها تسير التعلم وتوفر الراحة والصحة للأطفال كما أن خلق و إقامة مواقف وبيئات صديقة ومرحبة ومقبولة من كل من الطفل والأسرة وهيئة التدريس من شأنه أن يرفع من جودة الروضة. وتتضمن البيئة المادية الأدوات والمعدات والتجهيزات والمواد التي تيسر نمو الطفل وتعلمه وتنميته والمتعاملين معه؛ ولتحقيق هذا الهدف تصمم إدارة الروضة وتبني بيئة صحية وآمنة.

❑ المعيار ١٠: القيادة والإدارة:

مؤشرات تحقيق المعيار: هذا وتنطوي مؤشرات هذا المعيار على:

**١- معايير جودة القيادة التربوية لمؤسسات رياض الأطفال الامريكية:**

- لا يقل مؤهل مديرة الروضة عن درجة البكالوريوس.
- صقل مواهب قيادة الروضة عن طريق التربية المتكاملة والمستمرة من خلال دورات تدريبية متخصصة في الإدارة المدرسية، وإدارة الأعمال، والاتصالات، والتكنولوجيا، من إحدى الجامعات المتخصصة.
- مديرة الروضة تتميز بمستوى عال من الكفاءة المهنية لتشجيع العمل الجماعي.
- تدعم المناخ الذي يعزز الثقة، والتعاون بين العاملين.
- تتوافر لديها مشاعر الإنسانية وروح الأخوة والزمالة.
- لديها القدرة على الاستيعاب المستمر للتطورات العلمية المتنوعة وتطويعها في المجال التربوي.
- استمرارية تقويم وتطوير البرامج والمناهج بما يتفق مع التطورات التربوية الحديثة.
- القدرة على متابعة سير إجراءات العمل داخل الروضة.

- الإشراف بفاعلية على العاملين والاطفال.
- إعادة هيكلة الروضة لتعزيز دورها التربوي والاستفادة من الإمكانيات التقنية الحديثة لتخفيف الضغوط الوظيفية.
- تنمية الثقافة المؤسسية التربوية في بيئة الروضة والتي تهدف إلى إتقان الأداء عن طريق فريق العمل التعاوني.
- تحديث الأنظمة واللوائح التربوية بما يتناسب مع الاتجاهات التربوية المعاصرة.
- تقليل الفجوة ما بين المخططين والمشرفين وبين التنفيذيين.

٢- إدارة السياسات والإجراءات:

- توزيع المسئوليات على الموظفين، وتخطيط الوقت، وتنظيم المصادر المادية والبشرية، والحفاظ على قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والتأكيد على ضرورة العمل في فرق متعاونة من أجل بناء مناخ جيد لتعلم الأطفال.
- وضع سياسات مكتوبة تتم من خلالها صياغة الخطط والنظم، والإجراءات التي تمكن إدارة الروضة من تحقيق أهدافها.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات و إدارة نظم المعلومات في جمع وتحليل البيانات التي تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي للروضة.
- وضع مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تستخدمها الروضة للاتصالات المستمرة مع الأسرة.
- وضع مجموعة متنوعة من التقنيات التي تستخدمها الروضة للتغلب على الصعوبات والخلافات التي تنشأ بين الأسر والمعلمات.

٣- السياسات المالية والإجرائية:

- تنفيذ السياسات المالية والإجراءات من خلال تقديم أدلة حقيقية على المسائل

المالية باستخدام معيار الممارسات المحاسبية تتسق لسياسات والإجراءات المالية مع رؤية الروضة وفلسفتها وأهدافها والنتائج المتوقعة منها.

- لذا تعد ميزانية الروضة على أساس سنوي مع وجود نظام للمراجعة أو تعديل الميزانية إذا تغيرت الظروف على الأقل كل ثلاثة أشهر، لتأكد من نفقات الميزانية وأنها تتضمن الحسابات السنوية.
- تتم مراجعة الميزانيات المعدلة حسب الحاجة، كما أن السجلات المالية «مثل البيانات المتعلقة بالإيرادات والنفقات، والميزانية العمومية، والأعمال المصرفية، ... إلخ» خير دليل على الإدارة المالية السليمة.
- مدير الروضة مسئول مسئولية مباشرة عن إدارة الموارد المالية و إعداد الميزانية.

٤- الصحة والتغذية والسلامة:

- تدون إدارة الروضة السياسات الرامية إلى الحفاظ على الصحة والسلامة للأطفال وللعاملين.
- اتخاذ الإجراءات الضرورية للحد من المخاطر الناتجة عن الأمراض المعدية، وتلوث الهواء في الأماكن المغلقة، والتلوث الضوضائي.
- إعداد التقارير الخاصة بالموظفين والاطفال الذين يعانون من الأمراض.
- اتخاذ إجراءات وقائية لحماية الأطفال والكبار من الأخطار البيئية مثل تلوث الهواء بمركبات الرصاص وفقا لمتطلبات الصحة العامة.
- البعد عن سوء معاملة الأطفال و إهمالهم.
- أن تكتب إدارة الروضة الخطوط العريضة لإجراءات الصحة والسلامة في ضوء المعلومات التي جمعت من الأسر والاحتفاظ بها في ملف خاص بكل طفل «البطاقة الصحية».
- تتناول إجراءات استخدام الأدوية الطبية الخاصة التي يحتاج إليها الأطفال المسجلون.

٥- سياسة شئون الموظفين:

- توافر سجلات شئون الموظفين التي تحدد الأدوار والمسئوليات، والمؤهلات، والتدريب المتخصص المطلوب من الموظفين.
- تقدير التقارير والعلاقات بين جداول المرتبات مع العلاوات على أساس الكفاءة المهنية، وطول مدة الخدمة، وتقييم الأداء، لتوفير الحوافز القائمة على المشاركة في فرص التطوير المهني.
- إجراءات التوظيف: ضمان أن جميع العاملين في الروضة «سائق الحافلة، العاملات، والطباخين، وغيرهم» الذين يتعاملون مع الأطفال في الروضة قد أنجزوا الدراسة الثانوية أو ما يعادلها وخلوهم من الأمراض المعدية مثل مرض السل النشط كما تتوافر لديهم الكفاءة للعمل مع الأطفال.
- سرية ملفات الموظفين لتقييم المشكلات والوثائق للتطوير المهني المستمر، ونتائج تقييم الأداء ويتم حفظها في مكان آمن.

٦- برنامج التقييم والمساءلة: والتحسين المستمر:

- يتم تقييم جميع الموظفين على الأقل سنويا من قبل مجلس إدارة الروضة.
- وضع خطة للتنمية المهنية للموظفين على أساس الاحتياجات التي تم تحديدها من خلال تقييم الموظفين وغيرهم من المعلومات عن برنامج عمليات التقييم.
- ويشمل التدريب على المهارات اللازمة لبناء علاقات إيجابية، وجميع جوانب المناهج الدراسية، وأساليب التدريس، والمهارات اللازمة لإقامة شراكة مع الأسر والمجتمع المحلي، والمهارات اللازمة للتعاون والمشاركة.
- تتيح إدارة الروضة للموظفين الفرص المناسبة لمساعدة الأسر في اتخاذ القرارات لتحسين العمل في الروضة حيث يجتمع الموظفون والأسر مرة في السنة على الأقل للتشاور بشأن التخطيط والعمليات الجارية في الروضة.

ويتضح مما سبق أن الروضة المتميزة تتطلب بناءاً إدارياً كفئا وفعالا، وقيادة ذات كفاءة وخبرة عالية وسياسات إدارية شاملة تطبق بكفاءة في جميع جوانب الإدارة الخاصة بالروضة، فالقيادة والإدارة الفعالة الناجحة تخلق بيئة تتوافر فيها رعاية وتعليم يتصفان بالجودة العالية، وذلك عن طريق الالتزام بالنظم الملائمة والإرشادات الصحيحة، وضمان الإدارة المالية والمحاسبية الدقيقة الأمينة والصحيحة، وتأكيد التواصل الفعال، وبناء علاقات إيجابية بالمجتمع وتقديم الخدمات الإرشادية، وضمان الراحة والأمن في العمل، والمحافظة على استقرار هيئة التدريس، وتوفير فرص التنمية المهنية المستدامة للمعلمات، وإدخال التطوير والتحسين المستمر على الروضة.

بعد الانتهاء من وضع الصورة النهائية لمعايير جودة إدارة مؤسسات رياض الأطفال من جانب مجلس إدارة الرابطة القومية لتربية الأطفال الصغار بالولايات المتحدة الأمريكية قامت الرابطة باتخاذ عدة خطوات ووضع عدد من السياسات والممارسات التي كان الهدف منها الحرص على ضمان تطبيق المعايير بالدقة والعناية والمرونة المطلوبة لتحقيق الأهداف من وضعها وبنائها ومن أهم هذه الإرشادات والتوجيهات ما يلي:

- ضرورة ان تحرص لجنة الاعتماد أو الاعتراف عند الحكم على روضة ما على الحكم المهني وأن تأخذ بعين الاعتبار وتراعي السياق العام للروضة وتفردها ومدى التزامها العام بالمعايير.
- على الرغم من عدم توفر نظام عددي أو رقمي صريح محدد وواضح لتقدير المعايير ومحكات الأداء الخاصة بها، فإنه يلزم على المحكمين القيام بمراجعة دقيقة للروضة مع الأخذ في الاعتبار حقيقة أن بعض المعايير أهم من بعضها الآخر، على سبيل المثال من المؤكد أن تقديم خبرات تعلم ملائمة نمائيا أكثر أهمية وخطورة من توفير إمكانيات لتغيير الملابس.
- من الضروري على المحكمين إعطاء اهتمام ووزن أكبر للمكونات التالية من المعايير:
  - التفاعل بين المعلمين والأطفال.

- المنهج.
- نسبة الأطفال للمعلم.
- حجم المجموعة.
- والصحة والأمان.

- ضرورة أن يتضمن نظام الحكم القيام الفعلي بملاحظة ما يحدث للأطفال في البرنامج اليومي وأن يعطي الوزن الأكبر لنتائج هذه الملاحظات مع الاهتمام بشكل خاص خلال هذه الملاحظات بالإدارة والسياسات التي تمارس بالفعل سواء من جانب الإدارة أو داخل قاعات النشاط.
- ضرورة الإدراك الكامل والمعرفة الكاملة لشدة الارتباط بين مختلف المعايير وهو ارتباط لا يمكن التعبير عنه أو توضيحه من مجرد كتابة قائمة بها المعايير، لذلك يلزم على لجان التحكيم النظر لهذه المجالات والمكونات والمعايير بوصفها منظومة يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به بما يقتضي الحكم على البرنامج اعتمادا على تكامل حلقات هذه المنظومة وتناغمها يحقق التنفيذ الجيد للبرامج ذات الجودة العالية وتحقق أقصى استفادة لكافة الأطراف المعنية أي الأطفال والمعلمين والإدارة والأسرة والمجتمع المحلي.
- ولضمان معرفة هذه الإرشادات وممارستها فعليا وبدقة قامت الرابطة بعقد العديد من الدورات التدريبية للمحكمين لمساعدتهم على الإحساس بهذه الإرشادات والاستفادة منها عمليا.

## معايير المنظمة العالمية لتربية الطفولة

Association for childhood education international (ACEI)

المنظمة العالمية لتربية الطفولة هي منظمة للمدرسين والآباء وغيرهم من البالغين المهتمين بتعزيز الممارسات التربوية الجيدة للأطفال في وقت مبكر من الرضاعة وحتى سن

المراهقة، تأسس عام ١٨٩٢ من أجل تطوير التربية في مرحلة الطفولة المبكرة في الولايات المتحدة وبلاد أخرى، كما تعمل على إنشاء أعلى معايير لجودة النمو والتنمية للأطفال، مع دعم التعلم والتدريب لموظفي الطفولة المبكرة، وذلك من خلال تناولها للمواضيع التالية: المناهج والبرامج وإعداد المعلمين، وتطوير التعليم قبل المدرسي في بلدان أخرى غير الولايات المتحدة، ورفع مستوى التدريب المهني لمعلمي رياض الأطفال.

لذا تطرح المنظمة العالمية لتربية الطفولة معايير الجودة الشاملة لتربية ورعاية الطفولة المبكرة في القرن الحادي والعشرين والتي تساعد على إنجاح إدارة مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهدافها وهي كما يلي:

**١- الفلسفة العامة، والأهداف والسياسات:**

- كل طفل ينبغي أن تتاح له الفرصة الملائمة للنمو في بيئة آمنة تراعي الفروق الفردية، لأن الأطفال هم حاضر ومستقبل كل أمة.
- يجب أن يتلقى الأطفال التربية والرعاية المناسبة داخل الروضة من خلال العناية بصحة وتغذية وتعليم الأطفال وكذلك التنمية النفسية والاجتماعية لهم.
- تخصيص موارد من الحكومات الوطنية ووكالات التنمية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، والقطاع الخاص والجمعيات الخيرية لتوفير خدمات ذات نوعية جيدة.
- توفير شبكة شاملة من الخدمات التعليمية والرعاية للأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة من حيث: إعداد البيئة الآمنة للأطفال، محتوى المناهج التربوية والمعلمين ومقدمي الرعاية والشراكة مع الأسر والمجتمعات المحلية، تقديم خدمات للأطفال الصغار ذوي الاحتياجات الخاصة، وإدارة مؤسسات رياض الأطفال.

**٢- البيئة المادية الملائمة والفضاء:**

نظرا لما يتمتع به طفل الروضة من نشاط وحيوية فلابد من توفير مكان شاسع له، وبيئة تعلم آمنة لحماية الطفل من المخاطر الصحية والنفسية وتساعد الطفل على غرس

الشعور بالانتماء والقدرة على التعلم والنمو، وتوفير عدد كبير من خبرات التعلم لجميع الأطفال، ولهذا ينبغي أن تكون البيئة آمنة تتيح للطفل الفرص الملائمة للاستكشاف؛ واللعب، وممارسة مهارات الحياة الاجتماعية.

وفيما يلي بعض المبادئ المتعلقة بتنظيم المكان واستخدام المواد:

- بيئة تربوية آمنة: أن البيئة المناسبة هي التي تساعد كل طفل على تحقيق ذاته وزيادة كفاءته في التعامل مع البيئة والحياة. لذا يجب أن تكون خالية من المخاطر، والتلوث، والعنف، ويتوافر بها مرافق الصرف الصحي الأساسية، مياه الشرب النقية، والتهوية الكافية، والإضاءة الجيدة، وتنظيم الألعاب والمعدات بصورة منتظمة، والمحافظة على تنظيفها.
- بيئة تربوية محفزة: توفير فرص كثيرة وإيجابية لتفاعل الطفل مع الطفل والطفل مع البالغين، فالبيئة تشجع الأطفال على اللعب، والاستكشاف.
- لا بد أن تعد قاعات النشاط بحيث تستوعب الأنشطة الفردية والجماعية المحددة والكبيرة على حد سواء.
- يجب إعداد القاعات بما يسهل نشاط وحركة الأطفال أثناء العمل، من خلال الإشراف على الممرات المتاحة لاستخدامهم وخفض درجة التدخل معهم.
- يجب تنظيم وعرض مواد التعلم بحيث تساعد الأطفال وتقدم لهم إمكانيات منها الاستخدام يجعلها ظاهرة وسهلة الوصول إليها.
- الأطفال لا يدركون إلا الفضاء الذي تراه عيونهم ويصلون إليه ويلمسونه بأيديهم، وبإمكان المعلمة أن تساند وتدعم وتحافظ على انخراط الأطفال في المشاركة في العملية التعليمية، بتزويدهم بمجموعة من المواد والخامات المتنوعة الخاصة التي تساعد الأطفال على الاكتشاف.

**٣- محتوى المنهج والطرق التربوية المستخدمة:**

فجودة المنهج في مرحلة رياض الأطفال تقاس بمدى تركيزه على الطفل ككل، من جميع الجوانب الجسدية والمعرفية واللغوية والإبداعية، والاجتماعية والعاطفية لذا يطلق عليها منهج الخبرة المتكاملة والنشاط، ويتطلب تنفيذه ما يلي:

- يتضمن وجود خطة شاملة مرنة وموجهة لتشجيع الأطفال على التعلم.
- احتوائه على مجالات متعددة تمثل خبرات متكاملة بما يساعد على تطوير وتوسيع المفاهيم وتعزيز المهارات التي توفر قاعدة صلبة لتعلم اللغة والرياضيات والعلوم والصحة والفن والموسيقى.
- الطرق التربوية المستخدمة: يجب أن تدعم الفروق الفردية في أنماط ومعدلات نمو الأطفال، بوضع أهداف منهجية تعتبر ملائمة لمستويات النمو لديهم كما تعتمد على استراتيجيات التعلم، التي تشجع على المشاركة العملية والتواصل والحوار.
- المواد التعليمية: استخدام المواد الطبيعية من البيئة المحيطة، كموارد للتعليم والتعلم، والمواد والمعدات شريطة أن تكون مناسبة لاحتياجات الأطفال الخاصة، مثل الفن، الموسيقى، الرقص، والدراما.
- تقييم التقدم المحرز للأطفال من خلال تعلم مهارات التقييم الذاتي للمعلمة، ومهارات تقييم التعلم للأطفال، ليس فقط من حيث المعرفة، وإنما أيضا من حيث مشاركتهم في عمليات التعلم والأداء.

**٤- معلمات رياض الأطفال:**

تعتبر معلمة رياض الأطفال أهم ركن من اركان العملية التعليمية لأن وظيفتها غير مقصورة على التعلم بل هي مربية بالدرجة الأولى، ولا يتوقف تأثيرها في الأطفال على مهاراتها الفنية وإتقانها للمواد العلمية فقط، وإنما على اتجاهاتها ومعتقداتها التي تنعكس على الأطفال الذين يعتبرونها القدوة والمثل الأعلى.

وفيما يلي أهم السمات الشخصية والمهنية والعقلية والانفعالية والأخلاقية المفروض توافرها في معلمة الروضة.

☐ السمات الشخصية والمهنية:

- أن تتمتع بصحة جيدة بصفة عامة وبحاسة إبصار جيدة وسمع حاد ونطق سليم وصوت هادئ.
- كما يجب أن تتميز بخفة الحركة وألا تعاني من أمراض قد تعوقها عن القيام بعملها على أكمل وجه، فشعور المعلمة بالتعب المستمر قد يحد من نشاط وحماس الأطفال ويقلل من فاعليتهم في الأنشطة المختلفة.
- كذلك يجب أن يكون مظهرها مرتبا ومنظما وجذابا لأن الأطفال يتأثرون بالشكل الخارجي.
- تظهر الاهتمام والقبول، والتعاطف، والدفء تجاه الآخرين.
- لديها القدرة على العمل في تعاون وشراكة مع الأطفال وأسرهم.

☐ السمات العقلية:

- فيجب أن تكون على دراية تامة بالفروق الفردية بين الأطفال.
- وأن تكون يقظة تتمتع بقدر من الذكاء والقدرة على التفكير والتصرف السليم.
- كما يجب أن تتسم أيضا بسعة الأفق والقدرة على الابتكار، وبدقة الملاحظة حتى تتمكن من تقييم تقدم أطفالها اليومي واستغلال كل فرصة لمساعدتهم على النمو بشكل شامل متكامل.

☐ السمات الانفعالية والأخلاقية:

- فيجب أن تكون صبورة ومتزنة وقادرة على تحمل المسئولية ومواجهة الصعوبات، متقبلة للنقد، ذات شخصية مرحلة وتتميز بالمرونة فيما يتعلق ببرنامج العمل اليومي للأطفال.

- لديها القدرة على إقامة علاقات إنسانية سوية مع الأطفال والزميلات وأولياء الامور.
- فيجب أن تكون متقبلة لقيم المجتمع وعادات حتى يمكنها ربط الطفل بتراثه وحضارته الإنسانية.
- وعليها أن تعمل على تقوية الروح الدينية في نفوس الأطفال وتسعى إلى تنشئتهم في ظل تعاليم الدين ومبادئه، وتجعل من نفسها قدوة حسنه تقديراً منها للدور الذي تلعبه في بناء شخصية طفل الروضة وتوجيه سلوكه.

**٥- الشراكة مع الأسر والمجتمعات المحلية:**

رعاية وتربية طفل الروضة هو مسئولية مشتركة بين الأسرة والروضة والمجتمع المحلي، لذا ينبغي على إدارة الروضة:

- تعزيز الشراكة الإيجابية مع الأسر والمجتمع المحلي.
- توفير الفرصة الملائمة للأسر للمشاركة في أنشطة وبرامج الروضة.
- بناء علاقات إنسانية سوية بين المعلمات وأولياء الأمور.
- توفير الفرص للمناقشات بين المعلمات والأسرة بشأن التقدم المحرز للطفل وغيرها من القضايا التي تهم الأسرة.
- التعرف على الأسرة قبل التحاق الطفل بالروضة، عندما يكون ذلك ممكنا.
- تقديم المعلومات للآباء والأمهات عن جوانب نمو الطفل وما ينبغي أن يتعلمه.
- توفير فرص للعمل التطوعي لأولياء الأمور مثل مساعدة المعلمة في قاعة النشاط، أو تمكين الأسر من بناء وتصميم مواد تعليمية مناسبة للأطفال.

**٦- الإشراف والإدارة:**

أطفال الروضة وأسرهم لهم الحق في الحصول على خدمات ذات جدوى عالية، من

خلال تعزيز العلاقة بين المعلمات والاطفال، وتوفير مناخ تربوي يشجع على التنمية المهنية والكفاءة والممارسات التربوية السليمة، وتقديم خدمات عالية الجودة للأطفال والأسر وهذا يتطلب ما يلي:

أ- إعداد معايير الجودة:

تنبع أهمية معايير الجودة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال، من أن الجودة ومعاييرها تؤدي إلى اشتراك كل فرد ليصبح جزءاً فعالا داخل الروضة. وبالتالي فإن إدارة الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع هذا النظام التربوي بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسالته المنوطة به من قبل المجتمع ومختلف الأطراف ذات العلاقة بتربية الطفل، لذا ينبغي توفير ما يلي:

- النفقات الحكومية الكافية المخصصة لاطفال ماقبل المدرسة - لتوفير خدمات ذات جودة عالية.
- التعاون بين الأجهزة التشريعية والتنفيذية المسئولة عن تربية طفل ماقبل المدرسة، لوضع معايير الجودة، لتقديم خدمات جيدة للأطفال والأسر.
- إتاحة الفرصة للمتخصصين والمسئولين عن تربية ورعاية الأطفال في المشاركة في وضع معايير الجودة.
- مراعاة ما توصلت إليه بحوث تربية الطفل، والممارسة المهنية الناجحة، عند صياغة هذه المعايير لضمان مستقبل أفضل لتربية الأطفال.
- تلبية احتياجات الأطفال لضمان جودة الخدمات.
- نشر وتعميم معايير الجودة.
- التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالروضة بما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء داخل الروضة.
- توفير الموارد المتاحة لدعم الأسر في تلبية احتياجات أطفالهم الصغار "على سبيل المثال الخدمات الصحية".

■ توفير الموارد المالية لدعم وتحسين برامج الروضة لتلبية احتياجات الأطفال.

■ مشاركة المجتمع المحلي في توفير الدعم المالي للروضة.

ب- إنشاء الرابطة المهنية للمعلمات: التي لها دور فيما يلي:

■ إتاحة نتائج الدراسات البحثية على نطاق واسع من خلال المؤتمرات، وتبادل المعلومات، وغيرها من برامج التطوير المهني.

■ تطوير مواد تعليمية عالية الجودة، وإعادة النظر في تقييمها، وإتاحتها للأعضاء والمنظمات المهنية، ومراكز نشر المعلومات.

■ وإتاحة المعلومات والاتصالات للأفراد والجماعات للحصول على تمويل للمشاريع والأنشطة المناسبة لصالح الأطفال والأسر.

■ المنظمات المهنية ممثلة في اللجان الحكومية وهي في موقع التأثير بشأن اتخاذ القرارات السياسية والبرامج الحكومية.

■ يتم إدماج توصيات المنظمات المهنية في القوانين والأنظمة، ونظم المساءلة في وقت مبكر من برامج التربية والرعاية.

■ تشكيل تضامن فعال بين المنظمات المهنية لإقامة وتحقق أهداف توفير التربية والرعاية لأطفال العالم.

■ مسئولة عن تخطيط وتنفيذ برامج عالية الجودة في الروضة. وتفعيل الشراكة مع الآباء والأمهات والمجتمع المحلي.

ومن هنا تقسم معايير الاعتماد الأمريكية لتطوير المؤسسات التربوية لجميع المراحل الدراسية في مواصفاتها إلى أربعة عناصر رئيسية وهي:

١- الرؤية، والرسالة الواضحة والصادقة للمؤسسة التربوية.

٢- خطة تطوير وتحسين المؤسسة التربوية.

٣- نظام الاتصالات والمعلومات.

٤- العمليات المدرسية.

فجميع العناصر الأربعة بدون الدخول في تفاصيلها هي أساس لتقويم الأداء المدرسي وحصول الجهة على الاعتماد لنظام جودة الإدارة المدرسية.

ليس هذا فحسب بل يوجد اهتمام بتلبية الاحتياجات الفعلية لمديرات رياض الأطفال في أمريكا، فقد اهتم قسم التربية بكلية فستفولد بتدريب مديرات رياض الأطفال وفقاً لطبيعة كل ولاية، بحيث يتماشى هذا التدريب مع الظروف الاقتصادية والثقافية لها بالإضافة إلى التأكيد على المهارات العملية التي تساعد على رفع كفاءة المديرات بما يتماشى مع التحديات المستقبلية ويتم هذا التدريب في ضوء النظريات التربوية الحديثة وتطبيقاتها.

وبناءً على ذلك قامت الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء المركز القومي لجودة المعلم بهدف:

١- تلبية متطلبات جودة أداء المعلم.

٢- تدريب المعلم على الإنترنت وتطويعه لاستخدامه في التعليم.

٣- الرقي بمستويات المعلمين.

٤- تقديم مجموعة من البرامج اللازمة لتطوير أداء المعلم.

## ٤- معايير ومؤشرات القيادة الفعالة لمؤسسات رياض الأطفال في مصر

تسهم القيادة إسهاماً أساسا ومحوريا في إنجاح العملية التربوية بالمؤسسات التربوية بوجه عام وبمؤسسات رياض الأطفال بوجه خاص، حيث يتوقف تطورها على كفاءة منظومة القيادة وشيوع روح إيجابية تستطيع مواجهة التحديات بالكفاءة والفعالية المطلوبين ذلك أن القائد التربوي يلعب دوراً محوريا في تحديد أهداف تلك العملية، وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل التي من شأنها إنجاز هذه الأهداف، وتتكون وثيقة معايير القيادة الفعالة من المعايير والمؤشرات التالية:

**المعيار الاول: ترسيخ الثقافة المؤسسية:**

- المؤشرات:

١- يعمل القائد على نشر الوعي بالرؤية المستقبلية للتعليم في مصر.

٢- يوفر الإمكانيات اللازمة لإنجاز الأهداف القومية للتعليم برياض الأطفال.

٣- يستخدم الأساليب الحديثة في التخطيط والإدارة.

٤- يطبق الأساليب الحديثة في المتابعة والتقويم.

٥- يرصد المشكلات التي تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويشارك في حلها.

٦- يطلع على أحدث التطورات في مجال التربية في مرحلة رياض الأطفال.

**المعيار الثاني: دعم التشاور والمشاركة:**

- المؤشرات:

١- يرسخ القائد مبدأ التشاور والعمل في فريق.

٢- يوفر سبل الحصول على المعلومات وتيسير تداولها.

٣- يشرك العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات.

٤- يوسع فرص مشاركة المجتمع المدني في دعم مؤسسات رياض الأطفال.

**المعيار الثالث: التزام الأخلاقيات والقواعد المهنية:**

- المؤشرات:

١- يوظف القائد قدرات ومهارات العاملين لخدمة أهداف العمل.

٢- يطبق أسلوب العمل في فريق والقيادة الجماعية.

٣- يستند في قراراته إلى معلومات موثقة ودقيقة.

٤- يبدي التقدير والاحترام للعاملين معه.

**المعيار الرابع: تشجيع المبادأة وإدارة التغيير:**

□ المؤشرات:

١- يشجع القائد على التجريب والتجديد في بيئة العمل.

٢- يستخدم الأساليب الحديثة في تعبئة الأفراد وحفز الجهود.

٣- يحرص على تفويض السلطات وخلق كوادر التغيير.

يتقبل الأفكار والآراء ويستثمرها لتطوير العمل بمؤسسات رياض الأطفال.

## ٥- وثيقة معايير اعتماد مؤسسات رياض الأطفال في المصر

الهدف الأساسي من هذه الوثيقة هو إعداد وتقديم معايير الاعتماد والجودة لمرحلة رياض الأطفال وقد تم بناء وثيقة المعايير من خلال مجالين رئيسيين هما:

**(أ) المجال الأول: القدرة المؤسسية:**

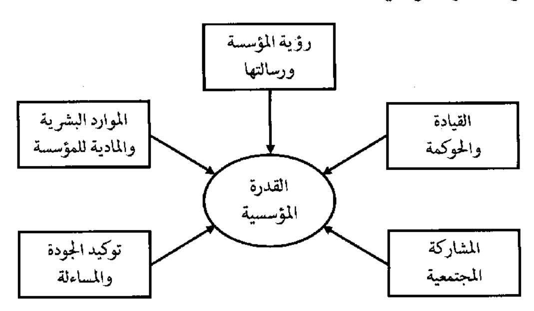
يقصد بها: تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة القواعد، والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكاناتها البشرية والمادية.

**(ب) المجال الثاني: الفاعلية التربوية:**

يقصد بها: تحقيق مخرجات عالية الجودة، في ضوء رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها من خلال مجموعة العمليات التي توفر فرص التعليم والتعلم المتميز للجميع.

ومن الجدير بالذكر أن الاهتمام بهذين المجالين الرئيسيين «القدرة المؤسسية والفاعلية التربوية» يتسق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، التي تؤكد أن القدرة المؤسسية، ممثلة في العوامل، والشروط المحددة للبنية التنظيمية - تعد من أهم آليات ضمان جودة التعليم وأن الفاعلية التربوية تعمل على توفير فرص التعلم المتميز للجميع بما يكفل تحقيق مخرجات للتعليم عالية الجودة، والتي يمكن توضيحهما فيما يلي:

**أولاً: القدرة المؤسسية**




**شكل يوضح مجالات القدرة المؤسسية**

**المجال الأول: رؤية المؤسسة ورسالتها:**

المعيار الأول: وجود وثيقة لرؤية المؤسسة:

- المؤشرات:

١- توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية المؤسسة.

٢- تشارك الأطراف المعينة بالعملية التعليمية في صياغة الرؤية.

المعيار الثاني: وجود وثيقة لرسالة المؤسسة:

- المؤشرات:

١- توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرسالة المؤسسة.

٢- تشارك الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في صياغة الرسالة.

**المجال الثاني: القيادة والحوكمة:**

□ المعيار الاول: توافر تنمية مهنية فعالة للكوادر:

المؤشرات:

١- تعمل القيادة على تفعيل دور وحدة التدريب والجودة.

٢- تشجيع القيادة العاملين على إجراءات البحوث التي تتناول مشكلات التعليم وقضاياها.

٣- تساند القيادة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية.

٤- تشجع القيادة المعلمة على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتقدمة.

٥- تشجيع القيادة للعاملين على المشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الطفولة المبكرة.

□ المعيار الثاني: دعم عمليتي التعليم والتعلم:

المؤشرات:

١- تدعم القيادة بيئة التعلم المتمركز حول المتعلم.

٢- تتبع نظما متنوعة لمتابعة تقدم المتعلمين في ضوء أهداف المرحلة.

٣- تسعى القيادة لتوفير آليات لتشجيع وتحفيز المتعلمين للحضور إلى الروضة.

٤- تتبع القيادة نظما لمتابعة أداء المعلمين في المؤسسة وتقويمهم.

٥- تدعم القيادة العمل الجماعي وتحفزه.

٦- تعمل القيادة على التواصل على كافة المستويات.

٧- تشجع القيادة المعلمات على استخدام الأنشطة بمختلف أنواعها.

□ المعيار الثالث: وجود نظام للحوكمة الرشيدة:

المؤشرات:

١- تتبع القيادة أساليب ديمقراطية في إدارة المؤسسة واتخاذ القرار ومشاركة مجلس الأمناء.

٢- توظف القيادة التشريعات والقوانين بما يحقق فعالية المؤسسة.

٣- توظف القيادة التشريعات والقوانين الخاصة بحقوق الطفل بما يحقق فعالية المؤسسة.

□ المعيار الرابع: وجود نظام مالي وإداري متطور:

المؤشرات:

١- توظف القيادة بنود الميزانية بفعالية وفقاً لخطة التحسين المؤسسي الفعلية.

٢- تطبق القيادة نظاما متقدما للمساءلة والمحاسبية على المستويين الفردي والجماعي.

٣- تتبع القيادة نظاماً متطورا في تحديد المسئوليات للعاملين بها وتوزيعها.

**المجال الثالث: الموارد البشرية والمادية للمؤسسة:**

□ المعيار الأول: توافر الموارد البشرية وتنميتها:

المؤشرات:

١- يوجد بالمؤسسة نظم للتنمية البشرية والمهنية.

٢- تطبق المؤسسة آليات قياس وتقييم كفاءة توظيف مواردها البشرية.

٣- تحرص المؤسسة على توفير معلمات متخصصات في مجال رياض الأطفال بالأعداد المناسبة.

□ المعيار الثاني: توافر الموارد المالية وتنميتها:

المؤشرات:

١- توافر في المؤسسة الأماكن والأركان اللازمة لتفعيل الأنشطة التنموية المختلفة.

٢- تتوافر مكتبةمزودة بالمصادر والأدوات والألعاب المناسبة وتستخدم بفعالية من جانب المعلمين والمتعلمين.

٣- تتوافر بالمؤسسة البنية المعلوماتية وشبكة معلومات وقواعد بيانات تسير أعمالها.

٤- تتبع المؤسسة نظاما للدعم الفني وصيانة الأجهزة والمعدات المتاحة يخدم أغراضها.

٥- توافر المؤســة الموارد المالية الكافية لتحقيق أهدافها.

❑ المعيار الثالث: توفر مبنى مدرسي ملائم:

المؤشرات:

١- يستوفى المبنى المدرسي المواصفات التربوية والهندسية.

٢- يستوفي المبنى المدرسي مواصفات الأمن والسلامة المطلوبة.

٣- يستوفي مبنى الروضة مواصفات الجاذبية للأطفال.

٤- يوسف مبنى الروضة لخدمة العملية التربوية.

٥- توافر أماكن مناسبة لممارسة الانشطة التربوية.

٦- يراعى في المبنى المدرسي متطلبات استيعاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

**المجال الرابع: المشاركة المجتمعية:**

❑ المعيار الاول: وجود ثقافة داعمة للمشاركة المجتمعية:

المؤشرات:

١- تعد خطة للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها.

٢- تعمل المؤسسة على الإعلان عن الإنجازات المشتركة بينها وبين المجتمع المحلي.

❑ المعيار الثاني: مساندة المؤسسة للعمل التطوعي:

المؤشرات:

١- تيسر المؤسسة لأولياء الامور ومجلس الأمناء والمعنيين العمل التطوعي للمشاركة في تحقيق الجودة بها.

❑ المعيار الثالث: وجود شراكة فعالة بين المؤسسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي:

المؤشرات:

١- تستخدم المؤسسة إمكاناتها البشرية والمادية في خدمة أولياء الامور والمجتمع المحلي.

**المجال الخامس: توكيد الجودة والمساءلة:**

❑ المعيار الأول: التقويم والتحسين المستمر:

المؤشرات:

١- تضع خطة داخلية لضمان الجودة في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها.

٢- تضع المؤسسة نظاما دوريا للتقييم الذاتي المستمر في ضوء المعايير المعتمدة.

٣- تضع خطة للتحسين المستمر للمؤسسة في ضوء نتائج التقييم الذاتي.

٤- تستوعب المؤسسة التقييمات الخارجية بصفة مستمرة.

❑ المعيار الثاني: فاعلية وحدة التدريب والجودة:

المؤشرات:

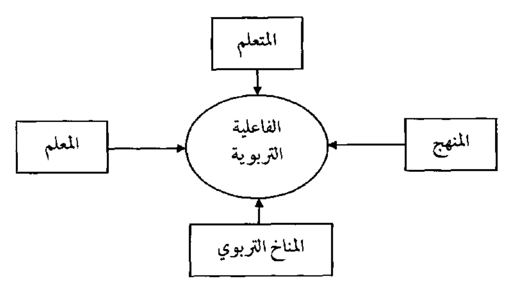
١- تفعل وحدة التدريب والجودة نظام وممارسات ضمان الجودة والتدريب عليها.

٢- تضع خطط وبرامج واضحة ومفعلة لمتابعة عمليات التقييم الذاتي والتحسين المستمر في ضوء رؤية ورسالة المؤسسة.

٣- تتبع الوحدة نظاماً ذاتيا لتقييم مردود أنشطتها على العملية التعليمية.

٤- تتعاون الوحدة مع الوحدة الخارجية المماثلة لتوفير متطلبات الجودة واحتياجات التدريب.

**ثانيا: الفاعلية التربوية**




**شكل يوضح مكونات الفاعلية التربوية**

**المجال السادس: المتعلم:**

□ المعيار الأول: التمكن من البنية المعرفية للبرامج التربوية:

المؤشرات:

١- يكتسب مهارات اللغة العربية حسب المستوى المطلوب لهذه المرحلة.

٢- يكتسب مهارات اللغة الأجنبية حسب المستوى المطلوب لهذه المرحلة.

٣- يكتسب مفاهيم وخبرات الرياضيات حسب المستوى المطلوب لهذه المرحلة.

٤- يكتسب مفاهيم وخبرات العلوم حسب المستوى المطلوب لهذه المرحلة.

٥- يكتسب مفاهيم ومهارات العلوم الاجتماعية حسب المستوى المطلوب لهذه المرحلة.

٦- يستطيع أن يوظف العلاقة بين المجالات المختلفة لتحقيق وحدة المعرفة.

□ المعيار الثاني: التمكن من المهارات الحياتية والأدائية:

المؤشرات:

١- يمارس مهارات التفكير وحل المشكلات.

٢- يمارس مهارات التعامل والحفاظ على البيئة.

٣- يكتسب أساسيات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.

٤- يمارس مهارات اجتماعية سليمة مع الآخرين.

٥- يمارس الأنشطة الفنية والأدائية.

□ المعيار الثالث: اكتساب جوانب وجدانية إيجابية:

المؤشرات:

١- يقدر السلوك الجمالي.

٢- يقدر السلوكيات الاجتماعية والأخلاقية.

٣- يحترم العمل الجماعي.

□ المعيار الرابع: التغذية والصحة والسلامة:

المؤشرات:

١- يعرف أهمية الغذاء ومصادره.

٢- يعرف ويمارس طرق الوقاية من الأمراض المعدية.

٣- يمارس الأنشطة الرياضية التي تكسبه الصحة.

٤- يعرف ويمارس طرق المحافظة على صحة وسلامة الفم والأسنان.

٥- يعرف ويمارس طرق المحافظة على حواسه.

٦- يتعرف على مصادر الخطر التي قد يتعرض لها داخل وخارج الروضة ويقي نفسه منها.

**المجال السابع: المعلم:**

◻ المعيار الاول: خصائص المعلم:

المؤشرات:

١- أن يكون المعلم معد أكاديميا وتربويا لهذه المرحلة.

٢- يتسم المعلم بالخصائص الشخصية والاجتماعية الملائمة للتعامل مع أطفال هذه المرحلة وأسرهم.

◻ المعيار الثاني: الممارسات المهنية الفعالة:

المؤشرات:

١- يخطط للنشاط في ضوء الأهداف التعليمية.

٢- يستخدم استراتيجيات التعلم المتمركز حول طفل الروضة.

٣- يصمم وينفذ الأنشطة والألعاب التعليمية الإثرائية.

٤- يدير وقت التعلم بكفاءة.

٥- يستخدم استراتيجيات وأنشطة متنوعة تلبي متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة.

٦- يستخدم أساليب متنوعة لتقويم جميع جوانب أداء المتعلمين.

٧- يحرص على تنمية وتطوير أدائها المهني.

◻ المعيار الثالث: الالتزام بأخلاقيات المهنة:

المؤشرات:

١- يلتزم بالقواعد المنظمة للعمل بالمؤسسة.

٢- يظهر التزاماً أخلاقيا بعلاقتها بالآخرين «المتعلم، الزملاء، الرؤساء، أولياء الأمور».

٣- يراعي آراء الزملاء والمعنيين بالأمر لتحسين أدائه.

٤- يراعي المساواة والشفافية والتسامح مع جميع المتعلمين.

**المجال الثامن: المنهج:**

المعيار الأول: توافر ممارسات داعمة للمنهج:

☐ المؤشرات:

١- يفعل بنية المنهج بالمؤسسة.

٢- يستخدم الأدلة بفعالية بما يحقق أهداف المنهج.

٣- يوظف المنهج بما يربطه ببيئة المتعلم ومشكلاته.

٤- استخدام الموارد البيئية والمحلية لتحقيق أهداف المنهج.

☐ المعيار الثاني: توافر أنشطة داخلية وخارجية:

المؤشرات:

١- توجد خطة أنشطة داخلية وخارجية متنوعة تلبي احتياجات المتعلمين ورغباتهم وقدراتهم.

٢- تحقق الأنشطة الإثرائية الداخلية والخارجية أهداف المنهج.

٣- الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي في تنفيذ الأنشطة المختلفة.

٤- تشترك المؤسسة في الأنشطة التربوية في المجتمع المحيط بها.

**المجال التاسع: المناخ التربوي:**

☐ المعيار الأول: توافر بيئة داعمة للتعليم والتعلم:

المؤشرات:

١- توفر المؤسسة بيئة ميسرة للتعليم والتعلم بما يحقق رؤيتها ورسالتها.

٢- توفير مراكز التعلم.

٣- توجد أساليب لمساعدة المتعلمين على تحقيق المستويات التعليمية المستهدفة.

٤- توفر آليات للإرشاد النفسي للمتعلمين.

٥- توفر المؤسسة الرعاية الصحية للعاملين للمتعلمين.

❑ **المعيار الثاني: توافر علاقات مؤسسية إيجابية داخل الروضة وخارجها:**

المؤشرات:

١- يسود المؤسسة أنماط من العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء مجتمع الروضة والمجتمع المدرسي والمحلي.

٢- يسود المؤسسة مناخاً داعماً لثقافة المواطنة والانتماء واحترام القانون والقيم الأخلاقية.

هذا ويمكن أن نستخلص مما سبق عرضه مجموعة من معايير الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال - للاستفادة منها في تصميم أداة الدراسة الميدانية والتصور المقترح - والتي يتم تناولها فيما يلي:

١- الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات رياض الأطفال، قبل السعي بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ويكون نشر تلك الثقافة من خلال:

- تنظيم برامج ودورات تدريبية للعاملين في مجال رياض الأطفال.
- تنظيم لقاءات فكرية مع أبرز علماء وخبراء الجودة.
- إصدار مجلات عن الجودة موجهة للعاملين.
- إنشاء أقسام أو إدارات للجودة بكل مديرية أو إدارة تعليمية.
- إنشاء مركز للجودة يهدف إلى تأسيس ثقافة الجودة في مؤسسات رياض الأطفال.
- تغيير ثقافة الروضة من خلال تنمية ثقافة الجودة.

■ تطوير ثقافة العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة.

■ تحسين مناخ العمل داخل مؤسسات رياض الأطفال من خلال تشجيع العمل الجماعي.

٢- الاهتمام بتشكيل فرق عمل متخصصة مما يطلق عليهم «دوائر الجودة» التي نشأت في اليابان، واعتمدت عليها الإدارة اليابانية في الارتقاء بمستويات الأداء في مؤسساتها التربوية، والتي يتم تشكيلها من العناصر المتميزة من داخل المؤسسة للقيام بتشخيص وتحليل المشكلات التي تواجه أداء الخدمة التي تقدمها المؤسسة التربوية ووضع نظام متكامل لإدارة الجودة بهاومتابعته وتطبيقه وتطويره وتحسينه بصفة مستمرة.

٣- التأكيد على عنصري القيادة والإدارة من خلال الاختيار الجيد للقيادات الصالحة لشغل المناصب القيادية في مؤسسات رياض الأطفال ممن تتوافر فيهم القدرة الإدارية والفنية، والإلمام الشامل بالاتجاهات الفكرية الحديثة بالإدارة وكذا اقتناع تذلك القيادات بأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة داخل مؤسساتهم، بهدف تحسين ورفع كفاءة مستويات الأداء.

٤- نجاح مؤسسات رياض الأطفال في تأدية خدمات على مستوى عال من الجودة، إنما يتوقف على أكتاف العاملين "معلمين وإداريين" مقدمي تلك الخدمات مما يتطلب إعدادهم وتنمية مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم لكي يكونوا قادرين على تحمل المسئولية، والحرص على تقديم الخدمة للمستفيدين بكل سهولة ويسر.

٥- مشاركة المجتمع وفئاته المختلفة سواء أولياء الأمور، ورجال الأعمال، وأفراد المجتمع المحلي، والجمعيات الأهلية في إدارة وتمويل رياض الأطفال.

٦- ضرورة وضع نظم جيدة للرقابة والمتابعة وتقويم أداء الخدمات المقدمة إلى الأطفال، بهدف الرقابة الوقائية قبل العلاجية، وذلك العمل على منع تكرار حدوث الأخطاء أو الانحرافات عن الخطط وبرامج العمل الوقائية المحددة.

٧- تشجيع معلمات رياض الأطفال على استكمال دراستهن العليا وصرف مكافآت خاصة لهن لمسايرة الاتجاهات التربوية المعاصرة، كما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أمر الكونجرس الأمريكي أنه بحلول عام ٢٠٠٣ يجب أن يكون ٥٠٪ من معلمات رياض الأطفال حاصلات على درجة أستاذ مساعد تخصص تربية طفل ماقبل المدرسة.

٨- تطوير معايير وأسس اختيار مديري رياض الأطفال ووكلائهم بما يتفق مع كفاءاتهم الإدارية درجاتهم العلمية، وخبراتهم، وسماتهم الشخصية والدورات التدريبية في الإدارة المدرسية وإجادتهم لاستخدام الحاسبات وشبكات المعلومات واللغات.

٩- توفير إدارة لرياض الأطفال متطورة تتمتع بالديناميكية والمرونةوتقوم على مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والتقويم، والعمل بروح الفريق، حيث يشير مبدأ الإدارة بروح الفريق في رياض الأطفال إلى إنسيابية العملية التربوية والإدارية في نظام هذه المؤسسات بلا معوقات بيروقراطية، بداية من تحديد الأهداف والسياسات، جودة التنظيم وتقسيم العمل، تخطيط ووضع البرامج، تنظيم العلاقات الوظيفية، تحقيق الرقابة، تحديد المسئوليات، تحديد طرق وإجراءات العمل، توفير الكوادر ومراعاة وحدة القيادة وتفويض السلطة في بعض المهام، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية والفنية لرياض الأطفال.

١٠- تأكيد التكامل بين رياض الأطفال ومؤسسات المجتمع البشري، فرياض الأطفال ليست جزيرة منعزلة عن مؤسسات المجتمع الاخرى، ولكنها مرتبطة بها معتمدة عليها في تكامل العمل التربوي الموجه لطفل ماقبل المدرسة ليصب في نفس الاتجاه وإن اختلفت روافده، فرياض الأطفال في إطار هذا المنظور تعتمد على الأسرة والمجتمع، والأسرة تعتمد على رياض الأطفال والمجتمع والمجتمع يعتمد على كل من رياض الأطفال والأسرة في تكوين أساس التنمية البشرية «الأطفال» الذين هم هدف التنمية المجتمعية ووسيلتها لارتياد المستقبل المنظور.

١١- ضرورة حصول جمع معلمات رياض الأطفال على دورات تدريبية متخصصة في مجال تربية الطفل وذلك بغرض التنمية المهنية المستدامة لهن، وتتضمن هذه الدورات ما يلي:

- طرق تفعيل العلاقات الاجتماعية بين الروضة والبيت والمجتمع.
- مناهج رياض الأطفال وطرائقها ووسائل تقويمها.
- الإدارة في رياض الأطفال ومستوياتها.
- مراحل نمو الطفل وصحته النفسية وأساليب تعلمه وسيكولوجية ألعابه.

ومن هنا يظهر بوضوح أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في العديد من مؤسسات رياض الأطفال في أمريكا واليابان قد ساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي، وتلبية رغبات الأطفال وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الذاتي.

وهذا يتطلب من قيادات التعليم في مصر تحقيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال، ولتحقيق هذه المعايير لابد من وجود أنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بالتشاركية والتعاون بين جميع العاملين ويسود بينهم التقدير والاحترام ويتمتعوا بروح معنوية عالية ودافعية نحو التغيير للأفضل.

### المعايير العالمية لضمان الجودة في مؤسسات رياض الأطفال

يعد نموذج سيتا CITA للاعتماد المدرسي من أنجح النماذج المطبقة عالمياً، وهي هيئة اعتماد رسمية في الولايات المتحدة الأمريكية وفي جميع انحاء العالم وتسمى هيئة الاعتماد الدولي وعبر الأقاليم Commission on international and trans -regional accreditation «CITA» وتضم أكبر تجمع لجمعيات الاعتماد الأمريكية المسئولة عن تقويم واعتماد أكثر من ٣٠ ألف مؤسسة تعليمة في ١٠٠ دولة، وتوفر هذه الهيئة أنظمة

تشجع المدارس على الارتقاء بمعايير جودة التعليم والمساهمة في تحسين أوضاع البلدان التي تنتمي إليها بما يعزز نجاح التلاميذ وضمان تفوقهم.

ويتضمن نموذج سيتا معايير الجودة ولاعتماد الخاصة بتعليم الطفولة المبكرة «رياض الأطفال» وهي مجموعة من معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة بالمدارس الدولية لهيئة الاعتماد الأمريكية «سيتا» وجاءت تلك المعايير على مقياس مدرج من خمسة مستويات في: نموذجي، فعال، ناشئ، غير موجود، غير قليل للتطبيق، ويمكن توضيحها فيما يلي:

**المعيار الاول: أهداف المنهج:**

- للروضة ذات الجودة إتاحة كل الخبرات التي تحقق مقابلة حاجات الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة مع استثارة وحفز التعلم في جميع مجالات النمو، الجسمي، والاجتماعي، والانفعالي، والعقلي.
- تعامل الروضة كل طفل كشخصية متفردة بنمط فردي متميز وتوقيت خاص للنمو والتطور:

- وتعكس الروضة في منهجها المطبق وتفاعلاتها المتبادلة بين الكبار مراعاتها للفروق الفردية في القدرات والاهتمامات.
- كذلك تتوقع الروضة، وتتقبل وجود مستويات مختلفة من القدرة والنمو والأساليب التعليمية، وتفيد من هذه الاختلافات في تصميمها للأنشطة الملائمة للأطفال على اختلافهم.
- وتقوم الروضة بتصميم كل الأنشطة التفاعلية الرامية لتنمية الإحساس باحترام الذات لدى الأطفال وتكوين مشاعرهم الإيجابية نحو التعلم.

**المعيار الثاني: استراتيجيات التدريس:**

- يقوم معلمو الروضة ذات الجودة العالية بتهيئة المناخ الملائم لتعلم الأطفال عن الاستكشاف النشط لبيئة التعلم، والتفاعل الإيجابي مع الكبار، والأقران، والمواد التعليمية.

- وتتيح الروضة للأطفال حرية اختيار العديد من أنشطتهم الخاصة من بين جملة متنوعة من مجالات التعلم التي أعدها المعلم، ومنها اللعب الدرامي، واللعب بالمجسمات والمكعبات، وكتب العلوم، والرياضيات، والألعاب والألغاز، والتسجيلات الصوتية والموسيقى، والفنون.
- وتتاح للأطفال فترات زمنية كافية دون انقطاع للانهماك في تأدية بعض المهام والأنشطة التي اختاروها بأنفسهم.
- ويدرك معلمو الروضة أن تعلم الأطفال يتم عبر أساليب التجريب وحل المشكلات بالتوجيه الذاتي مع تقبلهم لفكرة وجود أكثر من إجابة صحيحة في غالبية الأمور.
- وكذلك يتوقع المعلمون قيام الأطفال بمجهود بدني وذهني عال،ويتيحون أمامهم فرص الاختيار الواسع من بين جملة من الأنشطة التي قام المعلمون بتنظيمها، أو التي ابتدعها الأطفال بتلقائية كاملة.
- ويقضي الأطفال معظم الوقت في العمل الفردي، أو ضمن مجموعات صغيرة يتم تنظيمها بشكل حر.ويمد المعلمون الأطفال بجملة متنوعة من الأنشطة التعليمية الملموسة التي تتلائم وشخصياتها مع الخبرات الحياتية الخاصة للأطفال.
- ويختلط المعلمون بالأطفال أثناء عملهم الفردي أو الجماعي لتيسير انخراجهم وتفاعلهم مع المواد والأنشطة والممارسة، عبر طرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات، أو إضافة مواد أو أفكار أخرى جديدة أو معقدة للأنشطة الممارسة.
- ويوفر المعلمون الأساليب الكيفية الملائمة واللازمة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- وكذلك ينجح المعلمون في توظيف فضول الأطفال ورغباتهم الفطرية في فهم و إدراك عالمهم الخارجي قصداً لحثهم على الانخراط الإيجابي في الأنشطة التعليمية الممارسة.

**المعيار الثالث: توجيه النمو الاجتماعي ـ الانفعالي للأطفال:**

تهتم الروضة ذات الجودة العالية بالنمو الاجتماعي والانفعالي للأطفال عن طريق:

يعين المعلمون الأطفال على تنمية إحساسهم بالضبط الذاتي "ضبط النفس" عن طريق مجموعة من أساليب التوجيه الإيجابي، ومنها: نمذجة السلوك المرغوب وحث الأطفال على اتباعه، و إعادة توجيه الأطفال نحو السلوكيات الأكثر قبولاً واستحسانا، مع وضع خطوط واضحة للفصل بين اللوكيات المرغوبة واللامرغوبة وتتوافق توقعات المعلمين، وتبدي احتراما لقدرات الاطفا لطاقاتهم الإنمائية.

و يعي المعلمون احتمالية نكوص الأطفال إلى بعض السلوكيات الطفلية السابقة على مرحلة الطفولة المبكرة عند الشعور بالغضب، أو الاستثارة، أو الخجل، وبخاصة في المواقف الجديدة واللامألوفة «كسلوكيات الصراخ، ومص الأصبع، والضرب، والعض، والميل إلى التدليل والتحدث بلغة الصغار. خاصة في عمر الثالثة» و يتيح المعلمون للأطفال الفرص الكافية لممارسة وتنمية مهارة الاعتماد على النفس.

كذلك يوجه المعلمون الأطفال نحو ممارسة بعض أنشطة الاسترخاء بصفة دورية خلال اليوم الدراسي من منطلق علمهم بميل الصغار في هذه المرحلة لإجهاد أنفسهم دون اعتبار لشرط الراحة الجسمانية الواجبة، كما و يتيح المعلمون أمام الأطفال الفرص المتعددة لممارسة اللعب الفردية والثنائي، وفي مجموعات صغيرة.

و يشجع المعلمون انخراط الأطفال في كوين صداقات ناشئة عبر حثهم على تبادل الأدوار، والمقاسمة في اللعب، و إن كان الطبيعي أن يتوقع المعلمون صعوبة تخلي الأطفال عن حاجاتهم الخاصة والمحببة وبشكل خاص في عمر الثالثة.

و يتيح المعلمون أمام الأطفال فرصا كافية لتنمية مهاراتهم الاجتماعية كالتعاون، والمساعدة والتفاوض، والتحدث بطلاقة مع كل شخص يتولى فض منازعاتهم أو حل المشكلات المتبادلة بينهم.

يوفر المعلمون المناخ المهيئ والميسر لتنمية المهارات الاجتماعية الإيجابية لدى الأطفال في كل الأوقات ويحقق المعلمون الثبات والاتساق التام في دعمهم ومساندتهم للأطفال.

وأخيرا يدعم المعلمون كل أنشطة اللعب التي تعزز في الأطفال الاستقلالية مع تزويدهم بالمساعدة المطلوبة كلما استلزم الأمر، على أن يمنح الأطفال الفرصة الكافية لاختيار كل ما يلاءم قدراتهم وطاقاتهم الأدائية، وما يتفق وميولهم ورغباتهم الموجهة لأعمالهم.

**المعيار الرابع: النمو اللغوي وتعلم القراءة والكتابة:**

- تتيح الروضة ذات الجودة العالية أن يوفر المعلمون الفرص التعليمية المتعددة التي يقف الأطفال من خلالها على أهمية القراءة والكتابة ونفعها في حياتهم العملية قبل البدء الفعلي في تعليمهم أسماء الأحرف، والأصوات، والتعرف على الكلمات، والمفردات.
- ويعمد المعلمون إلى حفز النمو اللغوي للأطفال عبر مبادلتهم الحديث بكلمات واضحة، ومخاطبة كل طفل بشكل فردي، مع الحرص على الإنصات التام إلى ردودهم واستيعاب ما يقولون.
- ويحرص المعلمون على تزويد الأطفال بجملة وافرة من الأنشطة الرمية لتنمية مهاراتهم اللغوية وتعليمهم القراءة والكتابة، وجميعها تعتمد على الخبرة ذات المعنى والممارسة الفعالة، ومنها: الاستماع إلى القصص والأشعار وقراءتها، وسرد القصص والحكايات المشوقة، ومطالعة خرائط ورسومات ومطبوعة الفصل الدراسي، والمشاركة في أشكال متنوعة من اللعب الدرامي،وممارسة عديد من الخبرات التي تتطلب التواصل والتخاطب مع الآخرين. كالتحدث التلقائي مع الأطفال الآخرين، والكبار، وممارسة أنشطة الكتابة عبر الرسم، والتلوين، والنسخ، والتتب، والإملاء، والتهجئة.

**المعيار الخامس: النمو المعرفي للأطفال ويتمثل في:**

- تنمي الروضة ذات الجودة العالية لدى الأطفال القدرة على فهم التصورات

والمفاهيم الخاصة بذواتهم، والآخرين، والعالم الخارجي عبر اتباعهم أساليب الملاحظة والتفاعل مع الأشخاص والمحسوسات، ومحاولة استطلاع الحلول الملائمة لمشكلاتهم المحسوسة عبر تفكير حسي موافق لقدراتهم العقلية على الخبرة المباشرة والتجربة.

- وتتيح لهم تكامل خبراتهم التعليمية في مجالات العلوم، والرياضيات، والصحة، والدراسات الاجتماعية وغيرها من مجالات المحتوى الدراسي عبر دمجها في مجموعة من أنشطة اللعب ذات المعنى «كتكوين الأشكال، والمجسمات، واللعب بالمكعبات، وأدوات الطهي، وقياس الرمل، إضافة إلى ملاحظتهم للتغيرات البيئية، وتناول أدوات اللعب الخشبية والمعدنية، وتصنيف الأشياء والمفردات، واستكشاف خواص المواد، والتعرف على الحيوانات، والنباتات، والماء، والأشكال الهندسية، والعجل، والتروس، والغناء، والاستماع إلى الموسيقى من مختلف الثقافات، والرسم، والتلوين، واللعب بالصلصال».
- يتبع الأطفال كل القواعد النظامية التي تضعها المدرسة للحفاظ على صحتهم وتأمين سلامتهم في اللعب.

**المعيار السادس: النمو الجسمي للأطفال:**

- يتيح المعلمون للأطفال الفرص اليومية لاستخدام عضلاتهم وتقويتها عبر تمرينات الجري والقفز، والاتزان.
- تخطيط الروضة مجموعة من الأنشطة الخارجية التي تهدف إلى إكساب الأطفال مهارات تنمية قواهم العضلية، وزيادة ألفتهم بالبيئة الخلوية، والتعبير الحر الطلق عن أنفسهم في بيئة متحررة من قيود الفصل الدراسي.
- وتتاح للأطفال الفرص اليومية لممارسة تمرينات تقوية مهاراتهم اليدوية الخفيفة عبر بعض أنشطة اللعب «كالتلوين، والحفر، والتقطيع، والثني، والطي» والأنشطة المشابهة.

**المعيار السابع: نمو الحاسة الجمالية:**

- تتيح الروضة ذات الجودة العالية للأطفال فرص يومية لممارسة التعبير الفني و إظهار قدراتهم على التذوق الجمالي عبر الموسيقى والفنون.
- وتحث الروضة الأطفال على الممارسة الشيقة والاستمتاع بأنماط متنوعة من الفن الموسيقي.
- وتتاح للأطفال العديد من قنوات الممارسة الفنية التي تجذب تعبيرهم الإبداعي « كالتلوين بالأصبع، و الفرشاة، والصلصال».

**المعيار الثامن: مشاركة الأسرة:**

- يتعاون المعلمون مع الآباء و يتواصلون على نحو منتظم لبناء قاعدة مشتركة من الفهم والاتفاق الأمثل حول كل ما يتصل بالأطفال.
- وتتيح برامج المدرسة التعليمية الفرصة للمشاركة الفاعلة من قبل الآباء.
- توفر الروضة برامج تعليمية وتدريبية ملائمة للآباء.
- و يشترك الكادر التعليمي للروضة مع الآباء في تنسيق بعض الخدمات الموجهة للأطفال وأسرهم.

**المعيار التاسع: تقييم الأطفال:**

يخضع الأطفال للتقييم المستمر بغية وضع الخطط اللائقة لأنشطتهم، وتقويم مدى التقدم الذي يحرزه الأطفال في موافقة حاجاتهم واستيفاء متطلباتهم الإنمائية المتعددة.

وتعتمد الروضة في تقييمها للأطفال على برنامج يجمع بين مجموعة من طرق وأساليب القياس الملائمة للأطفال في كل مرحلة نمائية « كالملاحظة المستمرة، والتسجيل/ التدوين، والتقويم الفردي لكل طفل فيما يتصل بالنمو والتطورط، وهو ما يقوم بصفة رئيسية على الاستفادة من المعلومات التي يتيحها الآباء مع الاعتبار الفاحص للحاجات بكل طفل على حدة.

يخطر الآباء بشكل دوري، بشأن التقدم الذي يحرزه الأطفال في تعلمهم.

**المعيار العاشر: القيد بالبرامج:**

تتعهد الروضة ذات الجودة العالية بالنهوض بكافة مسئوليات التوافق لحاجات ومراحل النمو الخاصة بالأطفال المستفيدين من خدماتها.

وبعد استعراض المعايير العالمية لضمان واعتماد الجودة في مؤسسة رياض الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية وعرض لنموذج السيتا سوف نستعرض معايير ومؤشرات الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال الأيزو وهي كالتالي:

## معايير ومؤشرات الجودة الشاملة في رياض الأطفال

شهدت السنوات الأخيرة تحولا كبيرا في معظم الأنظمة التعليمية في الدول المتقدمة تمثل ذلك في الانفتاح على البيئة ومراعاة احتياجات سوق العمل وتلبيتها بالكم والكيف المطلوبين والأخذ بنظام الجودة الشاملة وتطبيقه في مختلف المراحل التعليمية حيث يتطلب ذلك تحديد مفاهيم وأساليب ومقاييس الجودة ومعدلات الأداء لذا قام معهد المعايير البريطاني بوضع معيار بريطاني لأنظمة الجودة ويطلق عليه «bss5750» هذا المعيار معيارا دوليا معترفا به يشار إليه بالرقم الدولي iso9000.

مواصفاتها:

لقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات عدداً من المواصفات عام ١٩٨٧ بحضور ممثلين لحوالي ٩١ دولة تحت شعار «جودة الشركة أكبر ضمان لجودة المنتج».

**أ- البروتوكول الخاص بالاعتماد المدرسي للجودة الممنوح من الهيئة:**

تمنح سيتا اعتمادها للمؤسسة التعليمية بناء على اجتياز المؤسسة بنجاح لعملية تقويمية دقيقة ومحكمة، إذ تبدأ المؤسسات فعاليات هذه العملية عبر إجراء دراسة ذاتية لتقييم مدى التوافق والاتساق الفعلي مع المعايير التي تحددها الهيئة للاعتماد، ويتبع ذلك قيام فريق

المتابعة الذي تشكله الهيئة من مجموعة متمرسة من التربويين بالتحقق من مدى مسايرة المدرسة لمعايير الجودة التي تشرطها سيتا لمنح الاعتماد.

وللاحتفاظ بهذا الاعتماد يتعين على المؤسسة التعليمية السعي المستمر لإظهار التزامها بمعايير الجودة مع انخراطها المتواصل في عملية تحسينية لتعزيز وتقوية مستويات التحصيل لدى الطلاب، كما يخضع اعتماد المدرسة لعملية مراقبة مستمرة عبر تقرير سنوي تتحصل عليه الهيئة حول ممارسات الجودة بالمدرسة.

هذا وتختلف عملية الاعتماد عن غيرها من عمليات وأشكال التقويم التي يمكن أن تخضع لها المؤسسة التعليمية، إذ تتسم هذه العملية في طبيعتها بقدر أكبر من الطواعية، والشفافية والديمقراطية الكاملة، كما تشهد هذه العملية انخراط العديد من المعلمين، والنظار، والآباء المنتمين إلى مجتمع المؤسسة التعليمية واضطلاعهم بالعديد من الأدوار والمسئوليات، وبخاصة خلال مرحلة التقويم الذاتي ومبادرات التحسين والتطوير الأدائي للمدرسة، وفضلا عن ذلك تضم هذه العملية مصدرا هاما للتقويم الخارجي المتمثل في عملية مراجعة الأقران على أيد المربين والتربويين من المدارس الأخرى.

ويمنح الاعتماد للمدرسة أو المؤسسة لمدة عام واحد، قابل للتجديد في شهر يوليو من كل عام، وبحيث تستغرق الدورة التقييمة للمؤسسة نحو خمسة أعوام تتخللها العديد من التقارير المؤقتة وزيارات المراقبة، كما يشترط لكل قرارات الاعتماد الصادرة عن الهيئة أن تحصل على موافقة مجلس المدراء، والذي يعقد للموافقة على اعتماد المدارس أربع مرات في كل عام، وقد تنذر المؤسسة التعليمية بسحب الاعتماد أو يلغى اعتمادها كلية إذا ما توقفت عن مسايرة وموافقة معايير الاعتماد.

وفضلاً عن ذلك تتولى الهيئة اعتماد المدارس الواقعة خارج الولايات المتحدة الامريكية عبر فرق الزيارة التي تقوم باستخدام معايير وبروتوكول الاعتماد بالهيئة في تقييم المدارس المتقدمة بطلبات الاعتماد، وبناء على ذلك تصدر توصيات الاعتماد التي تقوم برفعها للعرض على مجلس المدراء تمهيداً لإقرارها، وبشكل أساسي تتعامل الهيئة مع المؤسسات التعليمية التي تتصف ببعض من الخصائص التالية:

- أن تكون المدرسة قد صممت وأقيمت بشكل رئيسي لخدمة الطلاب الذين هم من أهل الدولة أو المنطقة من العالم التي تقع المدرسة في نطاقها.
- أن تعمل المدرسة وتزاول أنشطتها تحت مظلة السلطة القانونية للدولة التي تقع المدرسة في نطاقها.
- أن ترتبط السلطة الحاكمة للمدرسة - وبشكل قوي - بالثقافة القومية والإقليمية.
- أن تتبع المدرسة المنهج القومي أو البرامج الدراسية المتخصصة - كالدبلومة الامريكية وغيرها.
- أن تجيد المدرسة استخدام اللغة الإنجليزية في تقديم وثائق التقييم والاعتماد و إدارة مختلف أشكال الاتصال مع الهيئة.

وعلى المدارس الراغبة في نيل اعتماد الهيئة أن تعني بفحص ودراسة معايير ومتطلبات بروتوكول الاعتماد لدى الهيئة، ثم التوجه لتقييم مدى التزامها وموافقتها لهذه المعايير والمتطلبات، ومدى توافر الموارد اللازمة لكسب الاحتفاظ بالاعتماد، حيث تخضع كل المدارس المعتمدة لدى الهيئة إلى بروتوكول واحد للتقويم، ويمكن الجزم بأن كل المدارس المعتمدة لدى الهيئة قد خاضت نوعي التقييم: الذاتي، والميداني.

وفي ضوء ما تضعه الهيئة من معايير الاعتماد، تقوم المدرسة بدراسة ذاتية تخضع نتائجها للمراقبة والمصادقة الرسمية على يد فريق المراجعة المكلف برفع تقريره التقييمي إلى مجلس مدراء الهيئة.

وينبغي للمدرسة الرامية إلى كسب الاعتماد أن تحقق ما يلي:

١- مسايرة معايير الجودة التي تحددها الهيئة.

٢- اتباع بروتوكول التقييم المتمثل في الدراسة التقويمية الذاتية والمتابعة.

٣- الانخراط في عملية تحسينية مستمرة.

□ الخطوة الاولى: التقدم بطلب الاعتماد:

كخطوة أولى تتعهد المدرسة بتكريس كل ما تتطلبه العملية الاعتمادية من الوقت والموارد اللازمة لمنح الاعتماد، وتتقدم المدرسة في هذه الخطوة بطلب الاعتماد من الهيئة لتصل إلى مرحلة الموافقة على ترشيحها لنيل الاعتماد.

وخلال مرحلة «التقدم بطلب الاعتماد» لدى الهيئة يتولى المكتب التنفيذي للهيئة أشكال الاتصال كافة مع المدرسة الراغبة في الاعتماد، ولابد أن تدلي المدرسة للهيئة بأحدث المعلومات المتوافرة حول إمكانية سبل الاتصال بقياداتها، وعلى المدرسة التقدم بطلب رسمي للاعتماد مع دفع الأتعاب المقررة وسداد مقدم رسوم السنة الأولى للاعتماد، وفي حين تحصل الهيئة على الأتعاب المقررة للطلب التقدم دون الالتزام بردها إلى المدرسة عند عدم الموافقة على الترشيح للاعتماد تلتزم الهيئة برد مقدم رسوم السنة الاولى عند رفض ترشيح المدرسة أو انسحاب المدرسة قبل موافقة الهيئة على الترشيح، إذ يكفل هذا السداد المسبق للرسوم تعهد المدرسة والتزامها وقدرتها على تحمل الالتزامات المالية للاعتماد.

وتتلخص متطلبات هذه الخطوة في الآتي:

١- تتقدم المدرسة بطلب إلى الهيئة.

٢- تقوم المدرسة بسداد رسوم طلب التقدم للاعتماد مع دفع مقدم رسوم السنة الأولى من الاعتماد.

٣- يقوم فريق مراجعة الترشيح المكلف من قبل الهيئة "سيتا" بزيارة المدرسة المتقدمة بالطلب لتقييم إمكانياتها وقدراتها على استيفاء متطلبات التأهل للترشيح، وتقوم المدرسة بتحمل كافة نفقات السفر والانتقال الخاصة بفريق التقويم.

٤- يقوم مجلس مدراء الهيئة بإصدار قراره سواء بالموافقة أو الرفض، أو إرجاء ترشيح المدرسة، مع إرساء تقرير الترشيح إلى الهيئة و إلزامها باتخاذ الإجراءات الواجبة.

٥- في حالة عدم الموافقة على ترشيح المدرسة المتقدمة للاعتماد تلتزم الهيئة برد كافة الرسوم المدفوعة مقدما إلى المدرسة.

٦- لا يجوز للمدرسة أن تعلن ترشيحها للانتساب إلى الهيئة خلال هذه المرحلة.

❑ الخطوة الثانية: الترشيح:

فور موافقة مجلس مدراء الهيئة على منح المدرسة المتقدمة وضع الترشيح تسجل المدرسة لدى الهيئة كمرشحة للاعتماد وتصبح المدرسة مسئولة عن سداد الرسم السنوي المقرر، كماتوضع المدرسة ضمن «قائمة السجل الدولي للمدارس المعتمدة إضافة إلى تسجيلها بموقع الهيئة» كمرشحة للاعتماد.

وخلال الخطوة الخاصة بمرحلة الترشيح تجرى المدرسة عملية «دراسة ذاتية» وتقوم بجمع الأدلة المبرهنة على موافقتها لمعايير الاعتماد لدى الهيئة، وتعين الهيئة من أتباعها المتخصصين فريقا آخر لمراجعة الاعتماد يتولى التقييم الكامل للمدرسة و إعداد توصياته بشأن إمكانية منح المدرسة وضع الاعتماد وذلك بغرض الانتقال إلى مرحلة طلب الموافقة النهائية على الاعتماد، وللمدرسة – خلال هذه الفترة – الحق في تذليل مستنداتها الرسمية ووثائق تعاملاتها المختلفة بعبارة «هذه المدرسة مرشحة للاعتماد لدى هيئة الاعتماد الدولي وعبر الأقاليم» وعلى ألا يسمح للمدرسة – خلال هذه الفترة – باستخدام شعار الهيئة الرسمي أو الإعلان في وثائق تعاملاتها عن اعتمادها النهائي لدى الهيئة.

وتتلخص متطلبات هذه الخطوة في الآتي:

١- تقوم المدرسة بإجراء دراسة ذاتية لتقويم إمكاناتها.

٢- بناء على نتيجة هذه الدراسة الذاتية، تقوم المدرسة بوضع خطة تحسينية تركز على رفع مستويات الأداء الأكاديمي لطلابها.

٣- تكلف الهيئة فريق مراقبة ومراجعة الاعتماد بزيارة المدرسة للتحقق من مدى مطابقتها لمعايير الجودة التي تحددها الهيئة، على أن تتحمل المدرسة نفقات السفر كافة، والانتقال، والإقامة بالنسبة لفرق التقييم.

٤- يتولى مجلس مدراء الهيئة إصدار قراره بالموافقة أو رفض، أو إرجاء منح المدرسة موضع الاعتماد لدى الهيئة، مع إرساء تقرير الاعتماد إلى المدرسة لإعلانها.

٥- تقوم المدرسة بسداد مقدم رسوم اعتماد السنة الأولى.

□ الخطوة الثالثة: الاعتماد:

يتطلب الاحتفاظ باعتماد هيئة "سيتا" موافقة المدرسة المعتمدة لبعض المتطلبات التي تشترطها الهيئة، إذ لا تمنح الهيئة اعتمادا طويل الأجل، ولكن يبقى الاعتماد لمدة عام ويتم تحديده - بناء على بعض الشروط - بشكل سنوي لمدة تبلغ في مجملها خمسة أعوام تمثل الدورة التقيمية الكاملة لدى الهيئة، ويفترض أن يستمر احتفاظ المدرسة بوضع الاعتماد مع استمرار علاقة المدرسة بالهيئة طيلة هذه الأعوام الخمس ما لم تنسحب المدرسة أو تصدر الهيئة قرارا مبررا بإلغاء اعتماد المدرسة.

وفي بداية عام الاعتماد الأول تقدم المدرسة إلى الهيئة خطة تفصيلية لعملية التحسين المستمر لإمكاناتها، حيث يمثل وضع هذه الخطة آخر خطوات ومراحل إنهاء الدراسة الذاتية للمدرسة، وعلى المدرسة أن تعرض هذه الخطة على فريق الزيارة التقويمية لإقرارها، ويجوز أن تتمهل - بعض الشيء - في عرضها على الهيئة لمدة لا تزيد عن ٦ أشهر من تاريخ الزيارة «إذا لم يكن الفريق قد أطلع عليها أثناء الزيارة» وهذه الخطة التحسينية للمدرسة هي ما يمثل العهد الذي بموجبه تبدأ الهيئة في اتخاذ إجراءات احتفاظ المدرسة بوضع الاعتماد.

وكشرط أساسي لاحتفاظ المدرسة بوضع الاعتماد يفترض للمدرسة أن تواصل خطواتها - بنجاح - في تنفيذ خطتها التحسينية، ولابد أن تقدم المدرسة إلى الهيئة تقريرا سنويا مفصلا بشأن الخطة، وبناء على ذلك يتعهد مجلس مدراء الهيئة بالتجديد السنوي لوضع اعتماد المدرسة وإصدار شهادة جديدة موثقة للاعتماد، وتتعهد المدرسة - في المقابل - بإجراء دراسة ذاتية واحدة - على الأقل - كل خمس سنوات مع استضافة فريق للزيارة يتولى التقويم داخل الموقع لما حققته المدرسة من التقدم في خطتها التحسينية المستمرة.

هذا وتلتزم المدارس المعتمدة باستضافة بعض زيارات المتابعة المرحلية التي يجريها ممثلو الهيئة للتحقق من مدى مطابقة المدرسة للمعايير، واستمرار عمليات تنفيذ خطتها التحسينية، كما تشترط الهيئة إجراء مثل هذه الزيارات بعد كل تقييم تلحقه المدرسة

ببرامجها التعليمية، أو مراحلها الدراسية، أو تغييرات القيادة و إضافة على ذلك فقد تشترط الهيئة إجراء زيارة مراجعة تقويمية جديدة للمدرسة على أثر تغييرات جوهرية تلحقها المدرسة بنظمها الإدارية، أو ملكيتها، أو تسهيلاتها التربوية ومرافقها، أو عند تلقي الهيئة لشكاوى رسمية متعددة حول المدرسة.

وتسعى المدرسة - في هذه المرحلة - للإبقاء على مسايرة معايير الهيئة، وتتم مراقبتها بشكل سنوي لتجديد ومواصلة الاعتماد، وتتلقى المدرسة من الهيئة شهادة رسمية بالاعتماد وتصريح باستخدام خاتم/ شعار الهيئة في مستندات ووثائق تعاملاتها الرسمية، وللمدرسة حق تذليل مستنداتها، ومنشوراته الرسمية و إعلاناتها بعبارة: «هذه المدرسة لدى هيئة الاعتماد الدولي وعبر الأقاليم» وتتلخص متطلبات هذه الخطوة في الآتي:

١- تقوم المدرسة بدفع الرسوم السنوية للاعتماد.

٢- تستجيب المدرسة لكل التوصيات المتضمنة بتقرير الاعتماد.

٣- تستمر المدرسة في التوافق مع كل معايير الهيئة ومسايرتها وكذا اتباع بروتوكول الاعتماد.

٤- تقوم المدرسة بتنفيذ خطتها التحسينية وتسجيل كل ما تسفر عنه من تقدم ونجاح.

٥- تتقدم المدرسة إلى الهيئة بتقرير سنوي يؤكد على استمرارية مسايرتها للمعايير.

٦- تتحمل المدرسة نفقات السفر والانتقال الخاصة بفرق زيارات المتابعة والمراقبة والتوجيه.

٧- قد تجري الهيئة زيارة مراجعة للمدرسة للتأكد من استمرارية مسايرتها لمعايير الاعتماد في حال وجود تغييرات مهمة تجريها المدرسة في نظم الإدارة، أو الملكية، أو الإمكانات أو البرامج التعليمية، أو في حالة تلقي الهيئة لشكاوى كتابية بشأن المدرسة.

٨- خلال السنتين: الرابعة والخامسة من كل دورة تقييمية «تستغرق خمس سنوا» تجري المدرسة دراسة ذاتية جديدة للتقويم الذاتي، وتقوم فيها بتسجيل نقاط التقدم

والنجاح في خطتها التحسينية، مع تحديد ملامح خطتها التحسينية التالية، على أن تتحمل المدرسة نفقات السفر والانتقال بالنسبة لفريق زيارة المتابعة والمراجعة السنوية.

٩- يقوم مجلس مدراء الهيئة بالمراجعة السنوية لوثائق اعتماد كل مدرسة على حدة وإصدار قرار منح الاعتماد لمدة عام واحد.

١٠- في حالة تلقي مجلس مدراء الهيئة لأدلة مؤكدة تفيد بعد التزام المدرسة بموافقة المعايير أو مخالفتها وعدم اتباعها لبروتوكول الاعتماد، يصدر المجلس قراره إما بإنذار المدرسة أو بإلغاء الاعتماد.

وفي حالة عدم سداد المدرسة للرسوم السنوية يتم تعليق اعتمادها في ٣٠ مارس من هذا العام، بينما يلغى اعتمادها كلية في ١ يونيو من العام نفسه، وبإلغاء الاعتماد يتعين على المدرسة رد شهادة الاعتماد إلى الهيئة مع امتناعها عن استخدام اسم الهيئة أو خاماتها الرسمي في أي من سجلاتها، أو مستنداتها ووثائق تعاملاتها أو إعلاناتها، ولإتمام هذه المرحلة يجب على المدرسة الالتزام بالقواعد والأسس التالية:

**متطلبات احتفاظ المدرسة بالاعتماد:**

١- الاستمرار في المطابقة لمعايير ومتطلبات الاعتماد.

٢- تنفيذ خطة المدرسة التحسينية وتسجيل كل ما يتصل بالتقدم الأدائي والتحصيلي للطلاب.

٣- استكمال كل التقارير السنوية المطلوبة.

٤- سداد مستحقات ورسوم الاشتراك السنوي للهيئة.

٥- استضافة فرق زيارات المتابعة والمراقبة كلما تطلب الأمر.

وتقوم المدرسة كل خمس سنوات بإجراء دراسة ذاتية مكثفة باستخدام أحد نماذج الدراسة المعتمدة والقائمة على معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة لدى الهيئة، وتبدأ هذه

الدراسة - عادة - في السنة الرابعة من تاريخ منح الاعتماد للمدرسة على أن تستضيف المدرسة - في السنة الخامسة - فريق تقويم الاعتماد المكلف بإعداد تقريره لتجديد الاعتماد بالنسبة للمدرسة.

□ تجديد و إلغاء الاعتماد:

يقع وضع الاعتماد تحت السيطرة المباشرة لمجلس مدراء الهيئة، ومتى منحت المدرسة وضع الاعتماد صار للهيئة الحق في أن تفرض على المدرسة بروتوكولاً آخر لتجديد اعتمادها إذا ما رأت الهيئة أيا من الأسباب المؤدية إلى ذلك، ومنها - على سبيل الحصر - فشل المدرسة في مواصلة تنفيذ خطتها التحسينية، أو تخلي المدرسة كلية عن هذه الخطة، أو تغيير المدرسة لأهدافهاو رسالة عملها، أو اتجاهها، أو تغيير الملكية، أو أسلوب إدارة المدرسة، على أن يعد إخفاق المدرسة في تحمل إجراءات هذا البروتوكول أو تنفيذه للنهاية بنجاح سبباً لإصرار الهيئة قرارها بإلغاء الاعتماد.

هذا وتعلن الهيئة إلغاء اعتماد المدرسة في شكل توصية يصدرها المدير التنفيذي للهيئةن شريطة أن تقوم هذه التوصية على أدلة واضحة ومقنعة تشير إلى ان المدرسة:

١- لم تعد مطابقة لمعايير الاعتماد لدى الهيئة.

٢- ليس لديها الرغبة أو القدرة على الرجوع إلى مطابقة المعايير في خلال مدة زمنية محددة.

وعلى الهيئة أن تخطر المدرسة باتخاذ مثل هذا الإجراء قبل وقت من حدوثه، وفي خطوة لاحقة يجوز للمدرسة التقدم بالتماس إلى المكتب التنفيذي للهيئة وفق قواعد و إجراءات التظلم المعمول بها لدى الهيئة.

وبالإضافة إلى ذلك تتخذ الهيئة قراراً بالتعليق "أن الوقف المؤقت" لأي من المدارس المرشحة أو المعتمدة على السواء إذا ما تخلفت المدرسة عن دفع رسوم ومستحقات الاشتراك السنوي للهيئة.

**١- مواصفات أيزو ٩٠٠٠:**

ويشمل دليل المواصفات رقم iso9000 مواصفات فرعية عنوان منظومة الجودة التالية:

وتغطي المواصفة أيزو ٩٠٠٠ معايير إدارة الجودة، و إرشادات تطبيق المواصفات ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣ في القسم الثاني.

**٢- مواصفات أيزو ٩٠٠١:**

وتشمل منظومة الجودة وضمانات الجودة في تطوير التصميمات والرسومات والإنتاج والتركيبات.

**٣- مواصفات أيزو ٩٠٠٢:**

وهي خاصة بمنظومات الجودة ونموذج ضمان الجودة من حيث الاختبارات والتدريب وفحص الآلات والأساليب الإحصائية لفحص الجودة والتعبئة والتغليف والمناولة والتخزين ومراقبة الملفات.

**٤- مواصفات أيزو ٩٠٠٣:**

وهي مواصفات الاختبارات والفحوصات النهائية لتوكيد الجودة والرقابة على عدم التطابق والمتابعات وتمييز الانحرافات وسجلات الجودة.

**٥- مواصفات أيزو ٩٠٠٤:**

وتخص إدارة الجودة ومفردات منظومة الجودة.

أما بقية الأجزاء فتشمل إرشادات مراقبة الخدمات والمواد و إدارة تحسينات الجودة وخطط الجودة.

ومن هنا يعد قياس الجودة التعليمة من أكثر القضايا صعوبة في مجال التعليم بصفة عامة ومجال رياض الأطفال بصفة خاصة وذلك نتيجة لتدخل وتشابك عناصر العملية التعليمية والتربوية بها وصعوبة تحديد السمات المثلى التي ينبغي أن يتصف بها الطفل في

نهاية المرحلة بالإضافة إلى عدم الاتفاق على فلسفة تربوية واضحة ومحددة يتم في ضوئها تحديد الأهداف التربوية لرياض الأطفال.

وبالرغم من تعدد المحاولات لقياس الجودة التعليمية إلا أن معظم هذه المحاولات ركزت على الجانب الوصفي لجودة التعليم والبعض الآخر ركز على القياس الكمي للجودة بصفة عامة «أيزو» شهد الاهتمام بدراسة جودة التعليم تطورا كبيرا، عن طريق اعتماد عدد من المعايير والمؤشرات الكمية والكيفية، الأمر الذي نقل محور الارتكاز من تقييم المدخلات والمخرجات إلى العمليات والتفاعلات داخل النظام التعليمي وإلى الإنسان والطفل متعلماً ومعلما من ناحية أخرى يعمق قناعة أن جودة التعليم ليست منحة تعطيها الحكومات بل فرصة لتجويد الحياة والمشاركة والمتابعة والمحاسبة والمثابرة نحو الأفضل.

وبرغم وجود عشرين معيارا عالميا لمتطلبات نظام الجودة داخل أية مؤسسة "صناعة أو خدمية" موزعة على نظام الجودة لأيزو ٩٠٠٠ إلانه لا ينطبق منها على مجال التعليم سوى أثنتي عشر معيارا وهي مسئولية الإدارة ونظام الجودة ومراجعة العقد ومراقبة التصميم والإمكانات والتجهيزات المادية والمنتج الموجه للمشتري ومراقبة العملية التعليمية ومراقبة المنتج غير المطابق لمواصفات الإجراءات والإصلاحات سجلات الجودة للعملية التعليمية والمتابعة المستمرة لجودة العملية التعليمية وأخيرا التدريب والمتابعة المستمرة للخريجين.

وإذا كانت هناك صعوبة في تطبيق العشرين معياراً الخاصة بجودة المنتج الصناعي والتجاري في مجال التعلم فإنه توجد صعوبة أيضا في تطبيق الإثنى عشر معياراً الخاصة بالمنتج التعليمي على العملية التربوية بالروضة ومن ثم يمكن تحديد بعض المعايير التي تتناسب مع طبيعة وفلسفة وأهداف مرحلة رياض الأطفال.

وعليه ومن خلال هذه المعايير والمؤشرات يمكن التنبؤ بمدى نجاح أو فشل النظم التعليمية سواء على مستوى الدولة الواحدة أو المستوى المحلي أو المستوى المؤسسي في إدارة عمليات الإصلاح والتجديد التربوي واستباق المتغيرات في المجال التعليمي للاستعداد لمجتمع المعلوماتية والكوكبية وما بعد الحداثة.

وعادة ما تفشل الجهود المبذولة لتطبيق الجودة الشاملة حيث الخطأ الشائع بين الراغبين في تطبيق مدخل أو المؤشرات بالاستعانة بأدوات جاهزة معدة من قبل لا تتناسب والمجتمع التي ستطبق فيه أولا تناسب الإمكانات المادية البشرية المتاحة كما أنها غالبا لا تتعدى الأساليب التقليدية القديمة في أقل مستوياتها ولتفادي ذلك وضع رواد الجودة الشاملة المعايير والمؤشرات.

ولتحقيق الجودة الشاملة في منظومة التعليم بمؤسسات رياض الأطفال بمصر يجب وضع معايير للجودة لكل مكون من مكونات على سبيل المثال معايير لإعداد المعلمة ومعايير لإعداد مكونات المنهج ومعايير مكونات السياق الذي يتم فيه التعلم ومعايير لمخرجات التعلم الطفل والتي تحقق رضائه وطموحاته الحاضرة والمستقبلية بما يتفق مع سوق العمل والتي لابد أن تخضع لمقاييس الجودة العالمية فيستحيل أن تتحقق الجودة الشاملة في منظومة التعليم في غيبة معايير الجودة الشاملة.

وفيما يلي المعايير المرتبطة بمدخلات النظام والتي تتعدد في المجال التعليمي ويمكن الاستعانة بها في تحديد معايير الجودة الشاملة في نظام تعليم الأطفال بمؤسسات رياض الأطفال:

١- **معايير مرتبطة بالطفل:** من حيث الانتقاء ونسبة عدد الأطفال إلى المعلمين ومتوسط تكلفة الأطفال والخدمات التي تقدم له ودافعية الأطفال واستعدادهم للتعليم.

٢- **معايير مرتبطة بالمعلمات:** من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفايتهم المهنية ومدى مساهمة المعلمات في خدمة المجتمع واحترام المعلمات لأطفالهن.

٣- **معايير مرتبط بالمناهج الدراسية:** من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع و إلا أي مدى تعكس المناهج الشخصية الوطنية أو التبعية الثقافية.

٤- **معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية:** من حيث التزام القيادات بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم.

٥- **معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية**: من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة واعتبارها مدخلاً لتحسين الإنتاجية التعليمية وتفويض السلطات، اللامركزية، وتغيير نظام الأقدمية، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.

٦- **معايير مرتبطة بالإمكانات المادية**: من حيث مرونة مبنى الروضة وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الأطفال من المكتبة والأجهزة والأدوات والمساعدات وحجم الاعتمادات المادية.

٧- **معايير مرتبطة بالعلاقات بين الروضة والمجتمع**: من حيث مدى وفاء الروضة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته والتفاعل بين الروضة بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

وقدمت منظمة اليونسكو خمسة أبعاد أساسية لجودة التعليم القائم على المعايير على مستوى النظام كفيلة بتحقيق الجودة الشاملة هي كالآتي:

- توفير التعليم الجيد في نطاق تنظيم إداري يدعو للتعلم الفعال وهذا يفترض نظاما مسبقا توفره الإدارة الجيدة مع عمليات واضحة تتسم بالشفافية.
- أن يوجه النظام عن طريق وجود سياسات جديدة.
- أن يكون هناك إطار تشريعي مناسب.
- أن يكون هناك موارد كافية لدعم التعليم وجودته.
- أن تكون هناك الوسائل الضرورية اللازمة لقياس محصلة التعليم ومخرجاته.

وقد وضعت وزارة التربية والتعليم مشروعا لإعداد المعايير القومية أحتوى على وثيقة معايير للمدرسة الفاعلة ووثيقة معايير للإدارة المتميزة، ووثيقة معايير للمتعلم، ووثيقة معايير للمعلم ووثيقة معايير للمنهج الجيد، ووثيقة معايير للمشاركة الاجتماعية، وتبع هذه

المعايير عدد من المؤشرات التي تسهم في عملية قياس مدى تحقيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي المصري وخاصة مؤسسات رياض الأطفال.

☐ المشروع القومي للمعايير ومؤشرات الجودة:

وقد وضع المشروع القومي للمعايير والمؤشرات في خمس مجالات رئيسية تمثل جوانب العملية التعليمية هي كما يلي:

١- المدرسة الفعالة الصديقة للمتعلم: ويتناول هذا الجانب المدرسة كوحدة متكاملة بهدف تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية، والتي تتضمن العناصر كافة في تفاعل إيجابي لتحقيق التوقعات المأمولة.

٢- المعلم: ويتضمن هذا الجانب تحديد معايير شاملة لأداء كل من يشارك في العملية التعليمية داخل المدرسة متضمنا المعلم والموجه والأخصائي الاجتماعي والأخصائي النفسي.

٣- الإدارة المتميزة: وينصب في هذا الجانب الاهتمام على الإدارة التربوية في مستوياتها المختلفة بدءا بالقيادة التنفيذية ومرورا بالقيادة التعليمية الوسطى وإنتهاء بالقيادات العليا على المستوى المركزي بالوزارة.

٤- المشاركة المجتمعية: ويهتم هذا المجال بتحديد مستويات معيارية للمشاركة بين المدرسة والمجتمع والجوانب المختلفة للإعلام التربوي.

٥- المنهج المدرسي ونواتج التعليم: يتناول هذا المجال المتعلم وما ينبغي أن يكتسب من معارف ومهارات واتجاهات وقيم كما يتناول المنهج من حيث فلسفته وأهدافه ومحتواه وأساليب التعليم ونواتج التعلم التي تعمل المواد الدراسية على تحقيقها.

وقد أشار المشروع الذي تناوله كتاب المعايير القومية للتعليم في مصر إلى ضرورة مراعاة الأطفال مع الاهتمام بخصائصهم وقدرتهم أو إلى مدارسهم في مصر، كما جاء في الكتاب نفسه المتداول رسميا بمدارس الجمهورية فقرة التطبيق المرحلي للجودة الشاملة والذي جاء وفق ترتيب مقترح على المراحل الدراسية التالية:

- المدارس الثانوية الخاصة.
- المدارس التجريبية «ثانوي، إعدادي، ابتدائي».
- المدارس الثانوية الحكومية.
- المدارس الإعدادية.
- المدارس الابتدائية.

ولم يأت ذكر مؤسسات رياض الأطفال الأمر الذي يستوجب التوجه إلى نظام رياض الأطفال القائم بالتطوير ليساير ركب الجودة الذي فرض نفسه على أرض الواقع التعليمي المصري خاصة وأن رياض الأطفال لم تنضم رسميا إلى السلم التعليمي لم يزل في مراحله الأولى على المستوى الخاص، ولم تظهر له نتائج على المستوى البحثي تؤيد نجاح التجربة وضرورة تعميمها بإحلال النظام القائم.

ولقد تمكن الباحثون من التوصل إلى عدد من المعايير الأساسية للتقييم الذاتي للنظام التعليمي دعماً للجودة الشاملة والتحسين المستمر هي كما يلي:

١- التزام واشتراك الإدارة العليا في تحسين الأداء وذلك من خلال:

- التشاور مع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين وصولا لتحديد واضح للأهداف ومهام العمل.
- إرساء آليات اتصال فعالة للتزود بالمعلومات ونشر الوعي بأهداف وأساليب العمل.
- إنشاء آليات مناسبة للتعرف على الإنجاز على مستوى النظام التعليمي والفرق والأفراد وتقديرهم.

٢- الحرص على تحقق التزام المديرين والمشاركين والعاملين في تحسين الأداء وذلك من خلال:

■ تحديد الأدوار وزيادة الوعي باستراتيجيات النظام طويلة المدى وما يرتبط بها من أهداف وكيفية قياس الإنجاز في كل منها بشكل موضوعي.

■ تشجيع العاملين في كل المستويات على المشاركة وإرساء آليات تبادل الخبرات بين المستويات الثلاث.

٣- تكامل الأهداف الاستراتيجية لأنشطة التحسين على كل المستويات وذلك من خلال:

■ استخدام الأهداف كأساس لتحديد الأولويات على كل مستويات العمل.

■ انتظام مراجعة العمليات وبيان علاقتها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للنظام.

■ توفير التدريب والتدفق المعلوماتي الفوري والاتصال الفعال لتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

٤- بناء مقاييس الأداء وأنظمة التغذية الراجعة، وذلك من خلال:

■ تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لكل عملية من عمليات النظام.

■ إجراء عمليات القياس باستخدام المؤشرات المحددة بدقة وانتظام.

٥- الاحتفاظ بتوثيق كامل لإدارة نظام الجودة الشاملة وذلك من خلال:

■ تصميم نظام توثيق مرن ومبسط مع تجنب كثرة الأعمال الورقية والبيروقراطية.

■ تعديل نظم ومضامين التوثيق طبقاً لما يطرأ من تغييرات في مستويات الأداء بالمؤسسات.

■ تسجيل أفضل معايير ومؤشرات الأداء والنماذج المعمول بها في كل مستويات التقييم.

## معايير أداء معلمة رياض الأطفال في ضوء الجودة الشاملة

لقد خلصت اللجنة القومية للمعايير المهنية إلى ٩ معايير لمعلمي رياض الأطفال لكي تسهل عملية فهم الطفل، وتعتبر جميعها على درجة كبيرة من الأهمية، وغالبا ما تكون هذه

المعايير متلازمة وهذه المعايير تعتبر أساسية للحصول على الشهادة الدولية في هذا المجال وهذه المعايير هي كما يلي:

**المعيار الاول: فهم صغار الأطفال:**

حيث يستثمر معلمي رياض الأطفال المعلومات عن نمو الطفل، وتكوين العلاقات معه ومع أسرته في فهم كل طفل على حده، وفي التخطيط للتعامل مع كل طفل وفقا لاحتياجاته وقدراته وفقا للآتي:

- في ضوء الإطار الثقافي والتاريخي والقيمي للمجتمع.
- من خلال متابعة نمو الطفل وتطوره.
- فهم المعلم المتميز للطفل والمجتمع مما يساعده في تخطيط وتنفيذ البرامج بطرق مبتكرة.
- ابتكار مصادر التعلم والخبرة مما يزيد الطفل بالخبرات الملائمة لنموه.
- معرفة الأطفال تساعد في تفسير سلوكهم وإشباع حاجاتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.
- حرص المعلم المتميز على تحقيق النمو المهني من خلال البحث والإطلاع.
- حرص المعلم المتميز على التميز بين الأطفال العاديين وذوي الحاجات الخاصة والتعامل معهم.
- إدراك المعلم لأهمية ابتكارية الطفل وتنمية مواهبه ومهاراته المختلفة وتقديمه الأنشطة التي تساعد على تنمية هذه المواهب والمهارات، وتحقق النمو المتكامل للطفل في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية.
- استخدام المعلم نماذج التعلم لخلق بيئة طبيعية مناسبة للطفل.
- التدرج في تقديم الخبرات المناسبة للأطفال.
- إدراك أهمية اللعب للطفل ويستثمره في إثارة خياله وفي الدراما الإبداعية.

**المعيار الثاني: المساواة في المعاملة:**

تحقيق المساواة في المعاملة، ومراعاة الفروق الفردية بين الأطفال ويتم تحقيق هذا المعيار من خلال خلق بيئة دراسية آمنة للطفل، وتقدير ومراعاة الفروق الفردية بين الأطفال في الحاجات، وحث الطفل على تكوين علاقات جيدة مع الآخرين، مع التمسك بمبدأ العدل والمساواة بين الأطفال:

- فيجب على المعلم المتميز أن يكرس كل جهده لفهم الأطفال وإشباع حاجاتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.
- يتم تدعيم السلوك المرغوب فيه من قبل الأطفال.
- يتم إتاحة الفرص المتساوية لكلا من الإناث والذكور في النشاط والتعلم.
- يوفر المعلم الفرص للعمل الجماعي التعاوني، وتكوين العلاقات الناجحة التي تهيأهم ليكونوا مواطنين صالحين.
- يقدم المساعدات للأطفال ذوي الحاجات الخاصة ويحسن توجيههم.
- ويطور المنهج بما يناسب حاجات الأطفال.
- يكون المعلم على وعي بالنظم والقوانين مثل قانون الطفل، والقوانين الخاصة بذوي الحاجات الخاصة.
- يراعي المعلم التنوع والتباين الثقافي والاجتماعي واللغوي والاقتصادي بين الأطفال.

**المعيار الثالث: التقويم:**

يتم تحقيق هذا المعيار من خلال تمكن المعلم التمتميز من التعرف على مواطن القوة والضعف من:

١- أدوات التقييم المتعددة.

٢- كيفية استخدام أدوات التقييم بكفاءة.

٣- تنوع طرق التقويم المستخدمة.

٤- ملاحظة الطفل مع التسجيل المنتظم للسلوك.

٥- حسن توجيهه.

٦- التحليل للسلوك.

٧- تحقيق الاتصالات.

٨- استخدام المعلومات التي تم التوصل إليها من تحسين العمل مع الأطفال وآبائهم والآخرين.

- ويجب أن يكون المعلم منظماً، وبعيد النظر، وملاحظة جيد في اللعب والعمل.
- ويكون التقويم عملية مستمرة وعامة وليس عملية منفصلة خاصة بالقاعات.
- يتم استخدام طرق متنوعة للتقييم وفقاً للفروق الفردية بين الأطفال وملاحظة أدائهم وتفاعلهم في غرفة النشاط في مراكز التعلم.
- يستخدم المعلم المتميز استراتيجيات محددة للتعرف على قدرات الأطفال، وفي ضوئها يتم تحديد معايير التقييم.
- يجب إشراك الأطفال والآباء في تحديد الأهداف وتقييم الأداء.
- يتم تحديد الأهداف في ضوء ما يتم التوصل له من معلومات حول نمو الطفل الجسمي، العقلي، الانفعالي، الاجتماعي بجانب:

١- تحديد أنماط الاستجابة في المواقف المختلفة.

٢- تحديد المهام التي يحقق فيها الأطفال أداء ابتكاري.

٣- تحديد المهام التي يحقق فيها الطفل مخرجات مطلوبة.

٤- تحديد صورة واضحة عن خصائص نمو الطفل.

٥- تحديد الخصائص النموذجية لتعلم الطفل ونموه.

هذه العوامل تساهم في تحقيق الأهداف التربوية التي تحقق نمو الطفل وتشبع حاجاته بما يحقق التوافق والتميز، وتتيح للطفل فرص التقييم الذاتي، وعرض إنتاجه وتحمل مسئولية تقييم نموه والمشاركة في وضع المعايير اللازمة لتقييم أعماله بما يساهم في تعديل الأهداف وتطويرها.

**المعيار الرابع: تحقيق نمو الطفل وتعلمه:**

يسعى المعلم إلى تشجيع نمو الطفل معرفياً، واجتماعيا، وانفعاليا، وحركيا، ولغويا، من خلال تنظيم البيئة بأفضل الطرف التي تحقق النمو والتعلم للطفل.

- من خلال المعرفة بخصائص نمو الطفل يتم تهيئة الخبرات الفاعلة التي تتحدى قدرات الطفل.
- ويتم تطوير أسس وأساليب التقويم على مدار العام الدراسي باستخدام مصادر وموارد تعلم جديدة، ومن خلال استثارة اسئلة الطفل ومناقشته والتعرف على مشكلاته.
- ويتم تنظيم البيئة المادية التي توفر الفرص والبدائل المتعددة للطفل وتحقق الخبرة المتكاملة.

☐ والمعلم المتميز يدرك الدور الأساسي للعب في تحقيق نمو الطفل:

- ويتم توفير فرص متعددة لتحقيق اللعب خلال اليوم الدراسي بما يتيح الفرص لمعرفة الطفل بالمفاهيم العلمية والاجتماعية كالعدل والمساواة والتعاون والتفاني.
- ويدرك المعلم أهمية اللعب في تنمية تفكير الطفل ومفاهيمه، وقدرته على حل المشكلات والتعبير والاستكشاف، والتعاون والاتصال وتكوين المهارات الاجتماعية، والإفادة من خبراتهم التي اكتسبوها في الحياة العملية.
- ويدرك المعلم أهمية اللعب الابتكاري وكيفية تطبيقه وما يواجهه بعض الأطفال من صعوبات نمائية وبسبب الجنس أو الثقافة، أو الإعاقة الجسمية الانفعالية أو الاجتماعية أو اللغوية.

▪ ويدرك المعلم قيمة الأنواع المختلفة من اللعب: الداخلي والخارجي، الفردي والتعاوني، الدرامي والحر، والمنظم وأهميتها في تحقيق الاكتشاف.

▪ ويراقب المعلم استجابات الطفل خلال اللعب، ويتدخل عند الضرورة، كما يحدد وقت اللعب، ويتشاور مع الإدارة حوله.

□ المعلم المتميز يحقق النمو المعرفي للطفل:

▪ ويتحقق هذا الدور من خلال انتقاء الاستراتيجيات والأنشطة والمصادر التي تحقق للطفل إمكانات الاتصال والتفسير والتنظيم وتنمية الخيال والابتكار، مع تحقيق الدعم والتعزيز للطفل، الذي يشجع النقاش والحوار، والربط بين التنظير والتطبيق الواقعي مع المقارنة مما يحقق المرونة في التفكير والانتقال من التفكير السطحي إلى التفكير المجرد والعميق للطفل.

□ المعلم المتميز يحقق النمو الاجتماعي وينمي المهارات الاجتماعية للطفل:

▪ يدرك المعلم فهم يقيمون علاقات تسمح لهم بملاحظة الأطفال عن قرب بما يتيح فهم احتياجاتهم.

▪ وهم يوازنون بين أهمية دمج الأطفال في العالم الخارجي واحترام خصوصياتهم ويوفرون خبرات التعلم المناسبة لهم.

▪ لابد أن يكون المعلم قدوة للأطفال في الالتزام والنشاط ويتعلم منه الطفل سلوك حل المشكلة وتحمل الصعوبات ومواجهة التحديات في ضوء الفروق الفردية بين الأطفال.

□ المعلم المتميز يعمل على تحقيق النمو الجسمي والصحة البدنية للطفل:

▪ على المعلم فهم خصائص النمو الجسمي للطفل وتهيئة خبرات التعلم الملائمة لاحتياجاته البدنية من الحركة واللعب، ونمو العضلات الكبيرة والدقيقة، والصحة واللياقة.

■ يصمم المعلم الأنشطة الحركية مثل الرقص، والنشاط البدني واللعب الخارجي الذي يتيح لهم معرفة البيئة الخارجية.

■ ينمي مفاهيم الصحة والتغذية والأمانة من خلال الخبرة المباشرة.

■ يشخص الصعوبات البدنية والخطرة على الأطفال بالتعاون مع فريق العمل من الممرضات، الأطباء، الموظفين، أولياء الأمور وعمل اللازم إزائها.

☐ **المعلم المتميز يوفر التسهيلات الإيجابية المعينة على التعلم:**

■ يدرك المعلم الخبرات التي يكتسبها الطفل من الأسرة وأجهزة الإعلام ومؤسسات التنشئة قبل التحاقه بالروضة، بجانب ما يتسم به من صفات شخصية، وحاجات نفسية يقوم هو بإشباعها من خلال توفير مصادر وفرص التعلم المتنوعة.

■ يتيح المعلم فرص العمل الجماعي والتعامل مع الأقران والراشدين في إطار الفروق الفردية بين الأطفال في طرق التعلم، ومستوياته، ومهامه، وفي المواقف التربوية وباختلاف الزمن.

**المعيار الخامس: معرفة المنهج المتكامل:**

يعتمد هذا المعيار على معرفة كيفية:

١- تعلم الأطفال الصغار المواد الدراسية، وتقييم هذا التعلم.

٢- وكذلك دور معلمي مرحلة الطفولة المبكرة في تصميم وإعداد خبرات تعليمية مناسبة تتكامل فيها المواد الدراسية.

ويعتمد التدريس في مرحلة الطفولة المبكرة على مرعفة خصائص نمو الطفل وطرق تكوين المعارف والمفاهيم في العملية التعليمية ومنها: أن الممارسة والتدريب لا تعتمد بشكل مطلق على طبيعة الطفل أو على محتوى المنهج بشكل منفرد ولكنها تجمع بين الاثنين معاً.

ويناقش هذا المعيار المنهج ومصادره واستخدام التكنولوجيا في التعليم كما تعتبر خبرات التعلم التي يتلقاها الطفل داخل المدرسة وخارجها مصادر متنوعة لمحتوى المنهج.

ويتضمن تعلم الطفل إكسابه مجموعة من المفاهيم المنظمة داخل النظام الأكاديمي ترتبط بتنمية المهارات التي تساعد الأطفال على استخدام المعرفة. وهذا يتطلب تكامل المنهج وجعل التعلم داخل المدارس يناسب كل الأطفال.

□ المنهج المتكامل:

ويقصد به ارتباط المواد الدراسية المختلفة بروابط طبيعية من أجل تقديم موضوع متكامل يؤدي إلى تعلم الأطفال وتنمية معارفهم، ويتم ذلك من خلال طرح موضوع أو فكرة رئيسية أو سؤال مثل كيف يؤثر المناخ في الكائنات الحية؟ وعلى مدار العام وبطريقة طبيعية وغير مصطنعة يمكن للمعلم أن يقدم خبرات مختلفة وعلى درجة من التكامل: فمن الممكن أن يربط اثنين أو أكثر من الموضوعات الدراسية أثناء تخطيط النشاط كأن يربط بين الهندسة والإعداد في الرياضيات أو يربط بين العلوم والدراسات الاجتماعية وفنون اللغة.

في نفس الوقت يستطيع المعلم أن يدمج كل المواد الدراسية في نسيج متكامل أثناء خبرة التعلم.

ويتم ذلك كالآتي: يحدد المعلم المواد الأكاديمية التي يتكون منها المنهج مثل القراءة والكتابة، فنون اللغة، الرياضيات، العلوم، الدراسات الاجتماعية، الفنون، الصحة والأمان. ثم يضعها في خطة المنهج في صورة خبرات متكاملة تعتمد على ترابط المواد الدراسية السابقة.

- يعرف المعلم المفاهيم الأساسية، والأفكار والحقائق التي يجب أن يتعلمها الطفل في كل مادة في كل ركن من أركان التعلم.
- يحدد الطرق التي يتعلم بها الأطفال.
- يحدد أنواع النظريات التي يتعلمها الطفل لفهم العالم من حوله، وما هي الصعوبات التي يواجهها الأطفال عندما يكتشفون خبرة جديدة.
- يكون المعلم على علم ودراية بأسس ومراحل تطور الطفل في تنمية المهارات، والمعارف والاستعدادات والفهم.

- يجب أن يتلقى معلم هذه المرحلة قدراً من المعرفة المتكاملة في عدة مواد دراسية فهو ليس متخصص في مادة بعينها، ففي كثير من فصول الروضات لا يمكن وضع خطوط فاصلة بين درس في الأدب وآخر في العلوم أو مشروع فني فيمكن تقديمهم جميعا في نسيج مترابط متكامل.
- يحدد دور المعلم في أن يكيف ويبتكر مشروعات وخبرات تعلم تضمن اتصال المهارات والمعرفة من خلال عدة أنشطة و يراعى الفروق الفردية بين الأطفال.

ومن هنا تأتي أهمية الإعداد المتكامل لمعلم مرحلة الطفولة المبكرة.

❑ تنظيم محتوى المنهج:

نظرا لما قد يواجهه المعلم من اختلاف مستويات النمو لدى الأطفال، يجب على المعلم أن يكون لديه خبرة في مجال تنظيم المعارف والخبرات بما يلائم اهتماماتهم واحتياجاتهم المختلفة.

و يشترك المعلم مع باقي المعلمين في تخطيط المناهج ومناقشة مصادرها وابتكار المجالات التي تثير اهتمام الطفل، وتحقق نموه، وتساعده في تطبيق المعارف والمهارات والمعلومات في حل ما يواجهه من مشكلات.

وعلى المعلم أن يدرك خصائص نمو الطفل، وطرق التدريس المناسبة له.

يحدد المعلم الأهداف، ويعد نماذج التعلم المناسبة في كل ركن من أركان التعلم، ويدعم حب الاستطلاع لدى الطفل مما يزيد من فهمه للعالم المحيط به من خلال وحدات المنهج.

ويضع خبرات التعلم في ضوء المعلومات والمفاهيم والأفكار التي يتعلمها الطفل في مرحلة الطفولة المبكرة.

❑ القراءة والكتابة وفنون اللغة:

- معرفة معلم مرحلة الطفولة المبكرة يكون مطلع على النظريات وأساسيات المعرفة حول تدريس القراءة والكتابة وطبيعة معرفتهما.

- يبتكر المعلمون البرامج التي تنمي مهارات القراءة والكتابة والتحدث والاستماع والمشاهدة.
- ينمي خبرات يومية من خلال استخدام اللغة الشفهية واللغة المكتوبة لينمي التفكير الناقد والإبداع من خلال استخدام اللغة.
- يفهم المعلم الاختلافات بين تطور اللغة وتطور القراءة والطرق المختلفة لتدريس فنون اللغة.
- يكون لديه فهم واضح عن كيف يكتسب الأطفال اللغة الثانية ليمكنه تدعيم اكتساب.
- يوضح استراتيجيات التدريس المناسبة لطفل وللوالدين والزملاء والقائمين على إدارة العملية التعليمية.
- وهو يفهم أن تعلم القراءة والكتابة يأتي مبنيا على نمو مهارات اللغة الشفهية وزيادة المحصول اللغوي والقدرة على الاتصال مع الآخرين وفهم الأفكار من خلال لغة التحدث.
- يطلع على المناقشات المتخصصة والمعرفة المتجددة حول تعليم القراءة وفنون اللغة.
- معلموا المرحلة يجتهدون لتقديم القراءة والكتابة للأطفال من خلال تعريضهم لكل أنواع الأدب حتى يتأكدوا أن كل الأطفال قد اكتسبوا أساسيات المعرفة اللازمة والمهارات المطلوبة للنجاح في القراءة لذلك فهم يزودون الأطفال بأنواع التعليم الذي يحتاجونه ليفهموا أشكال النطق، ومعاني الكلمات وتركيب الكلمات والجمل ويقدموا للأطفال خبرات واسعة ومتنوعة عن اللغة المنطوقة واللغة المكتوبة الضرورية لتنمية القراءة والكتابة، ويمكن تحقيقها من خلال مناقشة الكتب وعرضها.
- يخلق معلم المرحلة بيئة ثرية لتعلم القراءة والكتابة باستخدام اللغة والمطبوعات والقصص التي تعتمد على مهارات التفكير من خلال أدب الأطفال القديم والمعاصر

ويربط المعلم القصص بالأشياء التي يعرفها الأطفال والأشياء التي تثير حب استطلاعهم.

- ينظم المعلم الأنشطة التعليمية للأطفال في ضوء خبرات الأطفال السابقة في القراءة والكتابة.
- يشجع الأطفال أن يتحدثوا ويكتبوا للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وللاتصال بالآخرين.
- يعد خبرات التعلم للقراءة والكتابة ذات معنى ويربط بين الخبرات المختلفة كالرياضية أو العلمية ويشجع المحادثات والمناقشات الأطفال مع استخدام العلامات والرموز والرسوم التوضيحية في الفصل والاحتفاظ بأنواع مختلفة من المجلات.
- يستخدم المعلم التكنولوجيا المتاحة لتسهيل خبرات التعلم.
- يشجع اللعب بالكلمات والأصوات من خلال الاناشيد والأغاني ويوضح أهمية التراث الشفهي لكل الثقافات.
- يستخدم أيضا معرفته الشفهية وتطور القراءة والكتابة خلال خبرات التعلم هذه ليتعرف على الأطفال الذين استفادوا من البرنامج من خلال ملاحظاتهم وتقييمهم من قبل متخصصين.
- يشجع استخدام أشكال متنوعة من اللغة والتعبير وأشكال الاتصال ويلاحظ استمتاع الأطفال من خلال القراءة، الكتابة، التحدث، الاستماع والمشاهدة وينمي قيمة الأدب والكتب المنوعة.
- يقرأ المعلم للأطفال بالطريقة الفردية أو الجماعية ويثير تفكيرهم في الموضوع عن طريق طرق أسئلة قبل وأثناء وبعد القراءة ويعطي الفرصة للأطفال ليقرأوا بأنفسهم ويطبقوا استراتيجيات الفهم.
- يزود الأطفال بالفرص المناسبة ليختاروا موضوعات ومواد القراءة والكتابة

والمشاهدة من مصادر متنوعة لكي يستمروا في النمو في هذه المجالات ويشجع الأطفال على مناقشة أفكارهم عن القصص والأشياء التي تعلموها داخل المدرسة وعن خبراتهم الشخصية وهو أيضا يوفر فرصا للأطفال لينشغلوا في إجراء تحلي ناقد وإبداعي لما يقرأوه.

- يتعرف المعلم على أهمية التفاعل الاجتماعي في تنمية المهارات اللغويةويوفر فرص لتفاعل الاجتماعي، ويكون المعلم مرشدا أثناء عرض الأطفال للقصص بصورة فردية أو جماعية والتي تقرأ بصوت مرتفع ليتفهموا العلاقة بين ما يقال وما هو مكتوب ويتبعوا تعاليم اللغة.
- ويعلمهم قواعد القراءة والكتابة بما ينمي هذه العمليات ويشجعهم على التعبير عن أفكارهم بالكتابة.
- يستخدم باللعب الإيهامي في تمثيل القصص.
- يركز على عملية الهجاء واستجابات الأطفال المختلفة.
- يضع معيار ثابت لتقييم نمو مهارات الأطفال.
- يراعي الفروق الفردية بين الأطفال في العالم.
- يشجع المعلم تلاميذه أن يكتبوا ليوضحوا أفكارهم في صورة أشعار، خطابات، كتب وتقارير عن تقدم المهارات لديهم. يكبتوا من خبراتهم داخل المدرسة وخارجها ويعرضوا ما يقومون بعمله.
- يعمل المعلم مع الأطفال لتنمية ما وراء المعرفة اللغوية بمساعدتهم على فهم استراتيجيات التعلم التي تعلموها ومتى وكيف يستخدمون أشكال اللغة الخاصة بهم.
- يعدل المعلم برنامجه بما يحقق تقدم الطفل ونموه.
- يقيم المعلم استجابات الأطفال من خلال الملاحظة والتسجيل لعينات مما يقولون ثم يقارن معدلات النمو.

- يقدم المعلم مقترحات للأطفال عن كيفية تحسين التعلم.
- يربط اللغة بالعلوم الأخرى مثل تقديم الرياضيات من خلال قصة مكتوبة أو مرسومة لتشجيع التواصل الفكري.

□ الرياضيات:

- إن المعلم المتميز برياض الأطفال يدرك كيفية تطوير المفاهيم الرياضية عند الأطفال، مستخدما اللغة والمعارف الرياضية في إعداد وانتقاء المصادر المناسبة، واختيار طرق التدريس والتقييم الملائمة، ويجري المناقشات ويوجه الأجوبة للأطفال مع ملاحظاتهم والاستماع لهم وتنمية مهاراتهم من خلال إعداد خبرات تعليمية تعتمد على معارف الأطفال وقدرتهم وتتحقق في جو من المتعة والتشويق حتى يتمكن الأطفال من استخدام المبادئ الرياضية بطريقة ذات معنى.
- ويتم تزويد الأطفال بالخبرات والمعارف والمفاهيم عن الأعداد، الأرقام، والأشكال الهندسية، والفراغ والقياس ومبادئ الجبر.
- ويتم تقديم المبادئ الأساسية للرياضيات في هذه المرحلة.
- كما يتم استخدام المبادئ الهندسية كي تساعد الأطفال على معرفة الطبيعة ووصفها برسم وتكوين الأشكال المختلفة.
- كما يتم توظيف المبادئ الرياضية في اكتشاف وحل المشكلات في البيت والمدرسة.

ويتم اتاحة الفرصة المتعددة لكي يكون الأطفال أفكارهم ومفاهيمهم الخاصة بالرياضيات عن طريق العمل وحل المشكلات.

- يتعلم الأطفال كيفية استخدام الأدوات مثل الآلات الحاسبة، والحاسبات الآلية والخرائط والرسوم البيانية وغيرها للتعبير عن أفكارهم وتقديم الحلول البسيطة للمسائل اليومية.
- ويتم مساعدة الأطفال على فهم واكتشاف النماذج الهندسية من خلال البحث

بالبيئة الطبيعية التي يعيشون فيها، مع ملاحظة النماذج الواقعية لتكوين المفاهيم وإدراك العلاقات وحل المشكلات.

- ويوجه الطفل لاستخدام الرياضيات خلال الخبرات اليومية أثناء الرحلات وعند إجراء التجارب والأنشطة العلمية وفي أوقات اللعب الحر ولعب الأدوار.
- ويشجع الأطفال على تبادل الأفكار والخطط واستخدام طرق حل المشكلات.
- والمعلم المتميز هو الذي يحسن توجيه الأسئلة المتنوعة التي تساعد الطفل في إدراك المشكلة ومحاولة حلها بالطرق الرياضية.
- ويضع الأطفال أسئلتهم الخاصة ويقترحوا الحلول المناسبة وبذلك يعتمد التعلم على الفهم والتفكير أكثر من الحفظ والتلقين.
- ويقوم المعلم بتبسيط مبادئ الرياضيات وربطها بالمواد الأخرى.

☐ **العلوم:**

- يحرص المعلم المتميز على استثارة حب الاستطلاع لدى الأطفال وشغفه بكل ما هو جديد، وحبه للمعرفة والبحث والاكتشاف.
- ويستخدم المعلم حواس الطفل للحصول على المعلومات عن طريق الاكتشاف والمقارنة والوصف وإلقاء الأسئلة عن كل ما حوله.
- يتم الاهتمام بالميل نحو العلوم منذ السنوات المبكرة في الطفولة وخلق فرص متساوية بين الإناث والذكور في هذا الصدد.
- تحقق العلوم فهم أفضل لما يحيط بالطفل من عالم طبيعي وتنمية ميوله المهنية في هذا الصدد.
- يتم الإفادة من أساسيات المعرفة والطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في تزويد الأطفال بكل ما هو جديد ومفيد ومن خلال دمج العلوم في العديد من المناهج الدراسية.

- يتم إضافة فرص للاستكشاف الموجه والاستقصاء للطفل بصفة مستمرة في مجال العلوم.يقدم المعلم للطفل الأفكار الأساسية عن الكون والعلوم الطبيعية التي توضح الظواهر الموجودة حولنا.
- ويتم استخدام المنهج العلمي، والنظريات الحديثة لوصف المعارف في المجالات المختلفة في المجتمع حولنا بما يساهم في عمل مشروعات مبتكرة ومفيدة ويقدم مجالات رئيسية للمعرفة للطفل.
- في ضوء إدراك المعلم لأهمية الاكتشاف في مجال العلوم فإنه يساعد الأطفال في أن يختبروا أسئلتهم وأفكارهم عن الظواهر المحيطة بهم من خلال الملاحظة والتنبؤ وجمع البيانات وتحليلها والاستنتاج والتقييم لافتراضاتهم، واستخدام الطرق المختلفة لحل المشكلة بما يعزز استجاباتهم ومعارفهم.
- ويوفر المعلم للطفل البيئة المناسبة لتطوير أفكارهم البدائية حول العالم وفهم العلوم والمبادئ العلمية من خلال توفير بيئة آمنة ومنظمة ومساعدة الأطفال على توثيق ما يلاحظونه.
- ويشجع المعلم المشاريع العلمية والتجارب التي يشارك فيها المجتمع والأسرة مع المدرسة مما يحقق مساهمة الجميع في مناهج الأطفال كما يتيح الفرصة للأطفال للعمل الجماعي بجانب العمل الفردي.
- يقيم المعلم عمليات التفكير البدائية في الظواهر الكونية للأطفال ويستخدمونها في تخطيط الخبرات التعليمية التي تساعد في تفسيرها.
- يحقق المعلم الممارسات الحسية للأطفال في مجال العلوم من خلال المشروع والتجارب العلمية والمشاهدة بحيث يدرك الأطفال الظواهر ويقوموا بتفسيرها من خلال التفكير فيها، ووضع أسئلة جديدة حولها.
- يتم إعداد بيئة الفصل وتجهيزها بالمصادر التي تيسر الاكتشاف وتحقق تكامل الخبرات، وتفرز الخبرات العلمية الخاصة.

□ الدراسات الاجتماعية:

- يدرك المعلم المتميز أن الطفل يأتي الروضة مزودا بخبرات سابقة من الأسرة والمنزل والمجتمع والأقران.
- يستثمر المعلم المتميز هذه الخبرات مع البيئة المدرسية في إكساب الطفل المفاهيم الاجتماعية التي تساعد على نموهم في هذا المجال.
- يكرس المعلم خبراته المتنوعة في مجال الاقتصاد والإدارة والجغرافيا والتاريخ بجانب حب استطلاع الطفل وخبراته السابقة في تعلم العلوم الاجتماعية.
- يعرف المعلم الطفل القيم والمعايير والمعتقدات واللغات للدول الأخرى، بجانب الشخصيات والأماكن التاريخية لهم ويتعاون في إصدار أحكام تقييمية حولها والتعايش مع الآخرين من ثقافات مغايرة، مع الرد على استفسارات الطفل في هذه المجالات.
- يتم ربط المبادئ الجغرافية بما يلاحظه الطفل في بيئة الفصل وفي الرحلات البيئية حتى يستطيع الطفل تكوين أفكاره الخاصة وخرائطه حول الروضة والمنزل والجيران ويساعده المعلم في تكوين مفاهيم علمية حول الكون وتفاعل الإنسان فيه.
- يساعد المعلم الطفل في إدراك وجود قوانين ونظم خاصة بالروضة مثل ما تود في الاسرة والمجتمع تساعد على سير العمل.
- يدرب المعلم الأطفال على إدراك دور الحكومات في حل مشاكل الأفراد خاصة الشرطة والإطفاء وغيرها من مؤسسات مع التعرف على أساليب العمل بها وسبل تطويرها.
- يتم الوعي بدور الحكومة والفرد مع التقدم في العمر، ومعرفة علاقة الوطن بالبلاد الأخرى.
- يتم تعليم الطفل قيمة النقود والمعاملات الاقتصادية البسيطة التي يمكن أن يفهمها الطفل مع التفرقة بين الحاجات المتعددة في المنزل والمدرسة والمجتمع والإفادة من خبرات مقصف المدرسة وغيرها من خبرات حول احتياجات كالطعام وطرق إشباعها.

- تستثمر قصص الأطفال كتمهيد للتعرف على القصص التاريخية.
- تستخدم الوسائل التكنولوجية في عرض الدروس التاريخية والجغرافية والاجتماعية على الأطفال ويمكن استخدام التقويم والإجازات والاحتفالات للآخرين في التمهيد للدراسات التاريخية، مع رسم هذه المناسبات وتفسيرها، بجانب استخدام القصة في عرض الأحداث بعدة صور، والإجابة عن تساؤلات الأطفال التاريخية وتوجيه طرق التفكير العلمي والتحليلي لديهم.
- خلق بيئة تحقق الاحترام بكافة الجماعات، يكتسب فيها الطفل خبراته الأولية.
- يتم دمج الدراسات الاجتماعية في المنهج الدراسي بما يحقق النمو الاجتماعي والفهم الاجتماعي والمبادئ والقيم، بما يحقق الأهداف التربوية التي تبني على الاحترام المتبادل بين الأفراد.

☐ الفنون:

تعتبر الفنون التشكيلية والموسيقى والرقص والدراما أجزاء هامة من المنهج التكاملي لرياض الأطفال يوظفها المعلم المتميز لتحقيق فرص الإبداع والنمو الفاعل للأطفال وذلك من خلال الآتي:

- يتم استخدام أمثلة متنوعة من مختلف الثقافات لتوسيع مدارك الأطفال الفنية والجمالية وتشجيع التذوق الجمالي للعالم المحيط بهم.
- يتيح المعلم الفرص المناسبة والوقت الكافي للطفل للقيام بالنشاط التعبيري والفني.
- يستخدم المعلم النشاط الموسيقي بعدة أشكال من الإيقاع والحركة ومن ألوان التعبير المتعددة ومن ثقافات متنوعة.
- يمكن الإفادة من الموسيقى والغناء من خلال لعب الأدوار والذي يساعد في التنفيث عن الانفعالات المختلفة للطفل.
- تعتبر الموسيقى أداة مفيدة في تبسيط مجالات التعليم الأخرى كالحساب والعد واللغة

والعلاقات الاجتماعية وتساهم في تنظيم البيئة وتوجيه سلوك الأطفال وتصرفاتهم والتعرف على الأدوار الاجتماعية وعلى سمات الشخصية والمقارنة بينها.

- تساهم الموسيقى والفن في إضفاء جو من البهجة والمرح على الروضة وتمكن الطفل في توجيه الأسئلة على الخامات والبيئة بما ينمي من طريق تفكيرهم كما يستطيعون استخدام طرق التقويم المختلفة حول الأعمال الفنية مع تفسير العالم حولهم.

□ التربية البدنية والصحية وسلامة الجسد:

تعتبر التربية البدنية والصحية وسلامة الجسد من المجالات الهامة في مرحلة الطفولة المبكرة واللياقة البدنية والصحة الجيدة تساند الأطفال في التقدم في مجالات المنهج التعليمي.

ويساعد المعلمون المتميزون الاطفال في التعرف على أجسامهم وحواسهم، ويوفرون لهم التجارب التي تساعدهم على التدريب الجيد وتنمي المهارات الحركية والقدرة على التحكم في الجسم ويجعلوهم يدركوا الفراغ الذي يشغلونه ويدركون تقدمهم في هذه المهارات واحتياجاته وحدوده وأنه لا يوجد طفلين على مستوى واحد من النمو في نفس الوقت ويتقبلوا الأطفال كما هم ويعطوهم خبرتهم وتجاربهم ويحققوا الفرص الضرورية والهامة لتعليم هذه المهارات.

إن المعلمين يقدرون ويعرفون الاستثناءات ويعملوا مع الأطباء النفسيين والأخصائيين النفسيين والممرضين والمتخصصين الآخرين وأولياء الأمور ليتعرفوا على احتياجات التلاميذ ويوفروا لهم الفرص لتنمية أجسامهم ويتحركوا في البيئة المحيطة بهم ويساعدوا الأطفال على فهم كيفية العمل واللعب مع الأطفال الذين يعانون من عجز بدني أو إصابة خطيرة ويدركوا أهمية العمل الجماعي والفردي ويستخدمون أنشطة مختلفة لتعليمهم مفاهيم على المنهج التعليمي أو المقرر ويدركوا أهمية وجود جو من المرح، مع تنمية المهارات الرياضية أو الحركية للأطفال ويوفروا وقت لألعاب اللياقة واللعب في الخارج، اختيار الأنشطة بحرية ويوفروا وقت لخفض التوتر والقلق لدى الأطفال.

والمعلمون المتميزون يفهمون أهمية تعليم القوانين والقواعد وهم يعرفون أن الأطفال يجب أن يتعلموا بالطريقة التعاونية ويتعلمون احترام أنفسهم والآخرين والمعلمون يعرفون أن الأطفال يجب أن يتعلموا من خلال العمل كفريق ويكونون مراقبين جيدين لصحة أطفالهم ويكونوا مدركين أسباب أمراض ومشكلات الطفولة، ومدركين بالحاجات الجسمية والنفسية والاجتماعية والانفعالية لدى أطفالهم ويكونوا مستعدين دائما لأداء المساعدة ويعرفوا كيف يستخدمون المساعدة في وقتها.

ويتعرف المعلمون على أهمية العناية الشخصية ومعرفة العادات اليومية الصحيحة وهم يستخدمون ذلك يومياً لتعليم هذه المفاهيم الأساسية ويوضحون كم تؤثر هذه العادات على أجسامهم وصحتهم. وهم يعلمون الأطفال الآثار السلبية والمضرة للصحة عن تناول المخدرات.

ويشرف المعلمون على اطفالهم في كل الأوقات ويكشفون عن علامات الإجهاد والمشكلات الأخرى «خصوصا عندما يكون الأطفال في الخارج مع الأنشطة التربوية الأخرى ويكونوا مستعدين للتدخل عند الضرورة».

ويدرك المعلم الإجراءات الأمنية الضرورية والسريعة والمناسبة لحماية الأطفال من الإصابة والأذى.

ويجعلون حجرة الدراسة غنية بالتجارب العملية عن الخبرات الحياتية المتكاملة مما يحقق نمو وتعلم متكامل للطفل.

**المعيار السادس: استخدام الاستراتيجيات المتعددة لتحقيق تعلم له معنى:**

يستخدم معلمي رياض الأطفال المتميزين التطبيقات المتنوعة والمصادر المختلفة لتحقيق نمو الطفل، والتعلم ذي المعنى، والتعاون الاجتماعي وتتضح هذه الاستراتيجية في الآتي:

وضع القرارات بناء على القياس والتقييم المسبق أكثر من الاستناد إلى الروتين والخبرة،

مع تطبيق المنهج من خلال خبرات الحياة اليومية ويستخدمون مصادر متنوعة للتعلم، ويوفروا الخبرات المتعددة ويساعدون الأطفال على تعدد الرؤى والبحث في مجالات متنوعة مما يساعد من تزويد كل طفل بمفاتيح متعددة المعرفة والخبرة ومواجهة المشكلات وإتاحة الفرص له لاكتساب العديد من المفاهيم والمعلومات.

ومن أهم المنطلقات التي تحقق هذا المعيار:

**أ- تنوع الاستراتيجيات التي تساعد الأطفال في اكتشاف أفكارهم من التعلم:**

ويتم ذلك من خلال خلق فرص متنوعة من التعلم والمناقشة والتفاعل الاجتماعي الذي يساعد الأطفال في خلق فهمهم بطريقتهم الخاصة حول ما يتعلمونه من خلال طرق التفكير الابتكاري وسلوك حل المشكلات ويكتسبون مهارة الملاحظة ولمناقشة وخلق بيئة إيجابية، واستخدام الأسئلة والموارد المتاحة والروتين بطرق جديدة، ولمزيد من الخبرات، مع تشجيع الأطفال على طرح الأسئلة وتطوير فرضيتهم حول ما يحيطهم من مثيرات بطرقهم الخاصة.

**ب- استخدام مصادر متنوعة للتعلم:**

مثل الوسائط المرئية وغير المرئية والمطبوعات والمعينات المتعددة التي تسرع وتيسر عمليات التعلم وتحقق الأهداف.

**ج- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة:**

في ضوء إدراك أهمية التكنولوجية لحديثة يتم توظيفها في عملية التعلم كأدوات مساعدة للطرق التقليدية، ومن هذه الوسائل الكمبيوتر والإنترنت والسوفتوبل وذلك للحصول على المعلومات المتجددة بجانب استخدام الفيديو والمواد الديجتال في تفريز المنهج.

**د- مساعدة الطفل وتحدي قدراته لخلق فرص للنجاح:**

ويتم ذلك من خلال وضع توقعات مرتفعة للطفل، ومساعدته بقوة متزايدة بالخبرات اليومية الملائمة وتقييم سلوكه واستخدام طرق تناسب كل طفل على حدة، مع مراعاة

الفروق الفردية بين الأطفال، وذلك من خلال جعل المهمة في مستويات مختلفة واستخدام استراتيجيات التعلم التعاوني، والمركز حول الطفل.

هـ- تعزيز قدرات الطفل على الاختيار والاستقلالية في التعلم:

يتم تحقيق هذا الهدف من خلال جعل الطفل يتحمل مسئولية تحديد اختياراته في قضاء الوقت، والاستجابة للخبرات المختلفة من خلال إعداد مجموعة مصادر متنوعة للتعلم تتيح للطفل فرص أكبر من الاختيار لما يناسبه، ويستجيب المعلم لتساؤلات الطفل ومقترحاته وما يواجهه من تحديات إلى المدى إلى ذي يمكن الطفل من تطوير وتجويد استجاباته وسلوكياته.

و- العمل للنجاح مع ذوي الحاجات الخاصة:

يتم التشخيص الدقيق للأطفال ذوي الحاجات الخاصة ووضع الخطط العلاجية والخدمات المناسبة لهم وإشباع حاجاتهم المختلفة من خلال خبرات دراسية ملائمة ويتم العمل مع فريق من المتخصصين في مجال اللغة والتخاطب والعلاج الطبي والتعليم الخاص، والأخصائيين النفسيين والمتخصصين في مجال نمو الطفل من خلال وضع خطط، وتعديل المهام الفصلية وتقديمها بما يناسب الفروق الفردية بين هذه الفئات الخاصة، مع خلق البيئة المناسبة لحاجاتهم الخاصة، وطرق التدريس، ووسائل معينة ملائمة.

وعندما تكون حاجات الطفل أكثر من المتوفرة في الفصل، فإن المعلم المتميز يساعد الأسرة والطفل في إيجاد البدائل المناسبة ويتعاون مع الأسرة في الحصول على المعلومات عن الطفل، ومشاركتهم في صنع القرارات الخاصة به بما يحقق نموه وتقدمه.

**المعيار السابع: المشاركة الأسرية والمجتمعية:**

يعمل المعلم المتميز بالتعاون مع الأسرة والمجتمع من أجل تحقيق تعلم الطفل ونموه.

وتحقيق هذا المعيار يتم من خلال الآتي:

١- الاتصال الفعال مع الأسرة لتعزيز تعلم الطفل.

٢- العمل الجاد مع الأسرة والمشاركة مع المجتمع في الخبرات المدرسية.

٣- معاونة المعلم للأسرة في متابعة تعلم الطفل ونموه في المنزل.

٤- مشاركة المعلم للأسرة في اتخاذ القرارات الخاصة بالطفل.

٥- مساندة المعلم للأسرة في الحصول على الدعم والخدمات اللازمة للطفل.

**المعيار الثامن: المشاركة المهنية:**

يعمل المعلم المتميز كقائد ومنسق في المجتمع المهني للروضة لتحسين البرامج والأنشطة مع الأطفال وأسرتهم ويتحقق ذلك في الخطوات التالية:

١- أن يكون المعلم قادرا على العمل بمهارة مع الآخرين في تحقيق أهداف التربية المبكرة للطفل.

٢- يساهم في النمو المهني للفريق ويتعاون مع الزملاء بحيث يكون مسئولا عن التخطيط والإشراف.

٣- يفهم ويشارك في وضع السياسات التي تؤثر على عمله مع الأطفال.

٤- يكون قائدا في عملية التربية المبكرة يأخذ زمام المبادرة في وضع القرار ووضع المناهج وإعداد أدوات التعلم.

٥- يساهم في ميدان التربية المبكرة للطفل التي تحقق النمو للطفل من خلال المشاركة في العمل التربوي.

**المعيار التاسع: نواتج التدريب:**

يقوم معلمو رياض الأطفال الماهري بعمليات التحليل، التقييم، الدمج، وذلك بانتظام من أجل تدعيم الجودة والفاعلية لعملهم.

يعتبر تدريب معلمي رياض الأطفال شيء مناسب في مسئولياتهم كمهنيين لتطوير نموهم المعرفي من أجل تحسين طرق تدريسهم، وإتقان فلسفة التطوير وذلك من خلال

البحث في أماكن القوة ومناطق الضعف التي تحتاج إلى التحسين فيما يطلق عليه عملية التقويم.

ويمكن لمعلمي الطفولة المبكرة توظيف المعرفة في التدريب لتحقيق الاهداف ولاتخاذ القرارات.

ويدرك المعلمون أن هناك مصادر متنوعة واستراتيجيات تدريبية مختلفة وأدوات تقييم عديدة قد تختلف من فصل لآخر نظرا للفروق الفردية بين الأطفال.

ويحللون احتياجات أطفالهم في ضوء كلا من الوقت الحالي وأهدافهم طويلة المدى فهم يقومون بالمزايا النسبية للتدريبات تكون ملائمة لظروف الأطفال والفروق الفردية بينهم بما يسهم في الابتكارية والرغبة في التغيير الذاتي.

ولقد ظهرت معلومات جديدة عن التدريس والمادة الدراسية وتنمية برتفوليولات الطفل.

وهكذا فإن المعلمين الذين لم يسايرو التطورات الجديدة يصبح الأساس المعرفي لديهم ضعيفاً.

يحرص المعلمون المتميزون على تحقيق النمو المهني لتحقيق الكفاءة في العمل وجوده إعداد الأطفال للمستقبل وليتحقق النمو الذاتي من خلال اكتشاف مصادر جديدة للتعلم والمشاركة في خبرات التطوير المهني وبرامج التعليم المتقدمة ويتم ذلك من خلال الآتي:

- **تقويم نتائج التعلم والبحث عن المدخلات التربوية من مصادر متنوعة:**

ويتم تهيئة فرص للتفكير والتطوير باستمرار فعندما يكون العمل مستقرا فإنهم يفكرون في كيفية التكيف مع المناهج والأنشطة التي تم تعلمها في فصول ومواقف أخرى وذلك مما يحقق النجاح على حين يفكرون في كيفية تجنب حدوث المشكلات في المستقبل.

وعندما يعيدوا النظر في الأعمال أثناء تقديمها للأطفال كمنتج نهائي فإنها يقيمون أنفسهم تماما مثل تقييمهم لأطفالهم.

وقد تزودهم المناقشات والحوارات التي يقومون بها مع الأطفال بمعلومات وخبرات عن مناخ الفصل والتفاعلات فيما بينهم.

ويكون لديهم البصيرة والعين الثاقبة بتحليل المعلومات التي يتلقونها من الاجتماعات مع الوالدين والطفل والمحادثات غير الرسمية مع أعضاء الأسرة.

وهم يبحثون بانتظام عن المعرفة والنصيحة من خلال المناقشات مع الزملاء والتحليل الذاتي للتدريبات بالفصل، والملاحظات المستخلصة من تدريبات الآخرين.

مثل هذه الملاحظات والمناقشات تشكل قراراتهم عن هل؟ متى؟ كيف؟ ولماذا؟ يجب أن يتغير تدريبهم إنهم يمتنعون عن التدريبات الأقل فاعلية ويستبدلونها بطرق جديدة أخرى أكثر فائدة بالمستقبل.

المعلمون المتميزون يتطلعون إلى الخبرات الجديدة للتدريب باستمرار.

يشارك المعلمون في مجال واسع من التدريبات الخاصة بالتأمل والتفكير والتي تدعم إبداعهم وتحرك نموهم الشخصي وتثري نموهم المهني فإنهم يستخدمون نتائج تدريبهم التأملي لفهم الطفل ونموه.

ولكي يفهمون كيف تنسجم وتتلائم هذه السلسلة ككل والمنهج والمعايير المختلفة فيحتاج ذلك إلى أن يشترك الزملاء، الأسر، الجماعات في توظيف التقييم والاهتمام بتقوية المناطق المتطلبة للتطوير والتغيير فالتفكير الذاتي «التأملي» يساهم في تزويد معرفة المعلمات ومهاراتهم كما أنها تضيف المنزلة والمكانة لتدريبهم بجانب المشاركة في السيمنارات والحلقات الدراسية وورش العمل لتحقيق النمو المهني.

ومن هنا يتولى المعلمون البارعون مسئولية نموهم المهني، والذي ربما يشمل الاحتفاظ بجريدة شخصية، وعمل مناقشة منتظمة مع الزملاء، وأخذ النصائح من المرشد، أو المشاركة في التطوير المهني.

كما يشاركون في السيمنارات "الحلقات الدراسية" والورش، والمقررات "المساقات"

التعليمية التي تتحدى تفكيرهم وأفعالهم الحالية. وربما يديرون بحوثا في فصولهم أو يتعاونون مع مهنيين آخرين ليفحصوا تدريبهم نقدا.

فعلى سبيل المثال إنهم ربما يقومون بنظام استفسارات في الفصل لحل المشكلات أو إجابة الأسئلة المرتبطة بتدريبهم التدريسي إنهم يختارون من النظريات والتدريبات المنبثقة والمناقشات الجارية ونتائج البحث الواعدة التي يمكن أن تحسن من تدريبهم.

وبالقيام بذلك، فهم يستكشفون موضوعات والتي فيها يحددوا الخبرة والتجربة باستخدام مصادر جديدة وطرق وأساليب واستراتيجيات تدريسية لتحسين تدريبهم وتحديد التوجه المستقبلي لعملهم.

## الفصل الخامس

# الأداء المتوقع لمعلمة الروضة
# في إدارة قاعة النشاط وعوامل نجاحها

## مقدمة

يشهد عالمنا المعاصر جملة من التحديات التي تمثل إفرازات منطقية للمنعطف المعرفي الحاسم الذي يمر به عالم اليوم والذي بدأت ملامحه تتشكل منذ منتصف القرن العشرين الماضي، وما رافقه من تطورات تكنولوجية متسارعة في كل الميادين، دشنت بدورها لبروز إمكانات غير محددة أمام الإنسان وزودته بقدرات هائلة، فتحت الباب على مصراعيه أمام إبداعاته لتعبر عن ذاتها في ارتياد آفاق جديدة لتفسير الظواهر المختلفة والتنبؤ بسلوكها والتحكم في مساراتها، بل والسيطرة عليها وتوجيهها لخدمة أغراض وتحقيق أحلامه وتفجير طموحاته وتوسيع نطاق تطلعاته.

وبالرغم مما حققته البشرية، على أثر هذا المنعطف المعرفي بما رافقه من تطورات علمية وتكنولوجية، من نقلة حضارية غير مشهودة من قبل، إلا أنه بات واضحا أن البشرية تعيش نوعا من الحرية والبلبلة الفكرية، حيث أضحى واضحا وبنفس القدر أن هذه الصيغة الحضارية بقدر ما تحمل من وعيد فهي حبلى بالكثير من أنواع التهديد، وأنها بقدر ما أسهمت به في تحقيق الكثير من تطلعات الإنسان وطموحاته وتلبية العديد من آماله وأحلامه، بقدر ما جلبت له الكثير من المصاعب وأملت عليه أنواع جديدة من المتاعب، وفرضت عليه خوض أشكال لم يعهدها من قبل من المعارك.

وبصفة عامة فقد أصبح شاخصا أن الصفة البارزة لهذه الصيغة الحضارية التي تعيش فيها البشرية اليوم أنها حولت هدف العلم من السيطرة على الطبيعة إلى السيطرة على الإنسان، ومن السعي للتحكم في إيقاعات الحياة الطبيعية إلى التحكم في إيقاعات الحياة الاجتماعية للبشر دون استثناء عرقي أو ديني أو قومي، بحيث يمكننا القول بأن هذه العملية تمثل نقلة تاريخية في حياة العلم تم بموجبها الهيمنة على الإنسان أينما كان.

وفي إطار هذه الحيرة التي عاشتها - ولم تزل - المجتمعات المعاصرة، توجهت الأنظار صوب نظم التعليم، بعواصف من النقد الحاد الذي طال كافة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها،

كانعكاس طبيعي لنظرة المجتمعات إليها باعتبارها طوق النجاة الذي يمكن أن تتعلق به إما لإنقاذها من عثرتها أو لتحقيق الآمال والطموحات التي تتعلق بها الجماهير ،وقد رافق هذه النظرة عمليات مراجعة شاملة لنظم التعليم حظى المعلم من خلالها باهتمام غير مسبوق، طرحت على آثاره العديد من التساؤلات التي تناولت طبيعة وحدود دوره الجديد في إطار بيئة التعلم الناشئة، والتي من أبرزها تساؤلات كالتالية:

- ما النوعية التعليمية الجديدة التي يتوجب على نظم التعليم المعاصرة أن تسعى إلى تقديمها لطلابها في ظل التحديات الجديدة المفروضة على هذه النظم؟
- و إلى أي مدى يمكن للمعلم أن يسهم في تقديم هذه النوعية التعليمية في إطار من المحافظة على تحقيق الجودة المطلوبة للنظام التعليمي ورفع كفايته في ظل تلك التحديات؟
- وما طبيعة الدور الذي يمكن أن يلعبه في هذا الصدد؟ وما حدود الحرية التي يجب أن تتاح له في إطار هذا الدور؟
- وما المعايير التي يمكن الركون إليها في الحكم على أداء المعلم لذلك الدور في إطار بيئة التعلم الجديدة التي دشنتها التطورات المصاحبة للثورة العلمية والتكنولوجية التي تحكم وتتحكم في شكل ومضمون الصيغة الحضارية التي تعيش فيها البشرية اليوم؟
- وهل يصدق الرأي القائل بأن التطورات الهائلة الواقعة والمتوقعة في تكنولوجيا التعليم تبنى بإمكانية الاستغناء عن المعلم كلية في المستقبل؟ وهل هذه التكنولوجيا يمكن أن تفرز معلماً آليا يحل محل المعلم الإنسان؟
- أم أن هذه التطورات تستلزم فقط تعديل وتغيير في أدوار المعلم ومسئولياته المهنية ليتمكن من الاستجابة لمنطق ومتطلبات تلك التطورات؟ وفي أي اتجاه سيكون هذا التغيير؟
- و إذا كان الامر كذلك، فما حدود الدور المستقبلي للمعلم؟ وما التغيرات المطلوبة في نظم اختياره وبرامج وخطط إعداده قبل الخدمة وتنميته مهنياً في اثنائها؟

- وهل سيظل للمعلم نفس المكان والمكانة في مدرسة المستقبل وفي مجتمع القرن الحادي والعشرين؟ أم أن هذا المكان وتلك المكانة سينالهما التغيير؟ وإذا كان الأمر كذلك ففي أي اتجاه سيكون؟

إلى غير ذلك من التساؤلات التي سيطرت - ولم تزال تسيطر - على الفكر التربوي المتعلق بالمعلم، ومن الطبيعي ان تتعدد الرؤى وتتباين المداخل حول هذا الموضوع، حيث تتفق الآراء تارة وتختلف تارات.

وفي محاولات للإجابة عن هذه الأسئلة علينا أن نقترب أكثر من خصائص ومقومات بيئة التعلم التي سيعمل ف ظلها المعلم حيث تتحدد أدواره ومسئولياته المهنية ويتم توجيهها بمعطيات هذه البيئة وما يعتمل فيها من قوى وعوامل، وما ينتظر أن يصاحبها من تداعيات وتحديات ومطالب جديدة تلقي على عاتق المعلم.

## خصائص ومقومات بيئة التعلم الجديدة:

التفكير الشامل، الطريق السريع للمعلومات، الواقع الافتراضي، وحدة المعرفة، حرية تبادل المعلومات، التعلم عن بعد، التعليم المتكرر، شخصنة التعليم، التعليم المنتج معرفياً، البيئة التفاعلية، الفيديو التفاعلي، الحقائق التعليمية، الوسائط المتعددة، قاعات التدريس الذكية... إلخ، كل هذه المفاهيم وغيرها تمثل إفرازات لما بدأ يتواتر حول شكل وطبيعة بيئة التعليم والتعلم الجديدة في إطار مجتمع المعرفة.

يقول «بيل جيتس» صاحب شركة مايكروسوفت العملاقة في عالم الكمبيوتر، في كتابه المعلوماتية بعد الإنترنت: طريق المستقبل: إن طريق المعلومات السريع سوف يساعد على رفع المقاييس التعليمية لكل فرد في الأجيال القادمة، فسوف يتيح ظهور طرائق جديدة للتدريس، ومجالاً أوسع بكثير للاختيار، وسيكون بالإمكان توفير مقررات دراسية عالية الجودة بتمويل حكومي مجانا وسيتنافس البائعون من القطاع الخاص على تجويد المواد التعليمية، وسيصبح الطريق السريع للمعلومات وسيلة فعالة تختبر المدارس من خلالها مدى صلاحية المعلمين الجدد للعمل أو تستخدم خدماتهم من خلالها عن بعد، وسوف

يجعل الطريق السريع للمعلومات التعليم المنزلي أكثر سهولة، وسيتيح للآباء فرصا أكثر للتدخل في تعليم أبنائهم، وسيمثل التعليم باستخدام الكمبيوتر نقطة الانطلاق نحو التعليم المستمر والمتكرر، وسوف يقوم معلمو المستقبل الجيدون بما هو أكثر من تعريف المتعلمين بكيفية العثور على المعلومات عبر طريق المعلومات السريع، فسيظل مطلوبا منهم أن يروا متى يختبرون ومتى يعلقون أو ينبهون أو يثيروا الاهتمام، وسيظل مطلوبا منهم كذلك أن ينموا مهارات الطلاب في مجالاتالاتصال الكتابي والشفهي، كما سيستخدمون التكنولوجيا كنقطة بداية أو كوسيلة مساعدة، إن المعلم الناجح في المستقبل سيعمل بوصفه مدرب وشريك وكمنفذ خلاق وجسر اتصال بالعالم.

هذه بعض مشاهد من الصورة التي بدأت تتشكل لبيئة التعليم والتعلم الجديدة في مجتمع المعرفة، والآن إلى بعض تفاصيل هذه الصورة كما يتوقعها المهتمون بمستقبل التعليم:

١- نظرا لما تتسم به حضارة مجتمع المعرفة من حاجة الفرد إلى الجميع بين القدرة على التفكير الشامل وبين الإحاطة بما وراء حدود التخصصات الرئيسية، فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة الاتجاه نحو وحدة المعرفة وتقارب العلوم والاختصاصات مما يعني زيادة الحاجة إلى تدريس الإنسانيات للعاملين في المجالات العلمية التكنولوجية، وتدريس العلوم الأساسية والتطبيقية للعاملين في المجالات الإنسانية. ومن ثم فسيكون على معلم المستقبل أن يرتد مرة أخرى إلى العمومية أكثر من التخصص.

٢- يفرض مجتمع المعرفة اتجاهاً متزايدا نحو الدراسات متعددة التخصصات مثل الكيمياء الحيوية، الكيمياء التوفيقية، والبيوتكنولوجيا، الهندسة الوراثية، هندسة البروتينات هندسة الاتصالات والمواصلات، الصناعات الطبية، الإلكترونيات الدقيقة وعلوم البيئة... وما على شاكلتها، وهو ما يفرض على المعلم أدواراً مغايرة ويلزمه بأداء وممارسات من نوع جديد.

٣- كما يفرض هذا المجتمع على النظام التعليمي سرعة الاستجابة للتغيرات المتوقعة في هيكل العمالة وبنية المهن والناشئة بدورها عن وحدة المعرفة وترابط المعلومات

وتداخلها وسرعة تغيرها، حيث سيفرض ذلك على النظم التعليمية المستقبلية أن تخرج نوع جديد من المتخصصين هو العامل ذو التخصص العريض أو متعدد التخصصات كبديل عن العامل ذو التخصص الضيق أو التخصص الواحد وبديهي فإن عملية إعداد هذا المتخصص وتعليمه سوف تختلف عن عمليات الإعداد والتدريب الحالية، وهو ما يتطلب بدوره تغييرات في مفهوم التخطيط التعليمي وفلسفته وأهدافه، ومن ثم أدوار المعلم ومسئولياته.

٤- وكنتيجة طبيعية للارتباط المتزايد بين التعليم والعمل الإنتاجي أصبح على المؤسسات التعليمية ضرورة الارتباط والتفاعل بل والاندماج مع مواقع العمل مما يفرض بدوره على المعلمين ضرورة تبني طرائق وأساليب تعليمية جديدة يتم من خلالها:

- شخصنة التعليم وتفريده، بهدف إتاحة الفرص المناسبة والكافية أمام كل فرد ليتعلم حسب السرعة والعمق التي تتفق وقدراته وبأفضل شكل ممكن، وبما يسمح لإمكاناته الكامنة أن تظهر وأن تعبر عن نفسها.
- إتاحة درجات عالية من المرونة تتيح للأفراد الدخول إلى النظام التعليمي والخروج منه والانتقال من مستوى تعليمي إلى آخر ومن تخصص إلى آخر – في ضوء ما تمليه ظروف الفرد وحاجاته التعليمية المتنامية والمتغيرة – بيسر وسهولة وبلا تعقيدات مبالغ فيها.

٥- ساعدت تكنولوجيا المعلومات والتقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة في إحداث تغييرات جذرية ونوعية على مجمل بيئة التعليم بما يؤدي إلى الانتقال إلى نمط جديد من التعليم يتسم بتعدد الوسائط التعليمية وتزامنها، وتغير أساليب التعليم والتعلم وتعددها مما أدى إلى إثراء هذه البيئة والى اتساع مفهوم التعليم في المساحة الزمانية والمكانية وفي المدار الموضوعي. الأمر الذي رسخ لبروز مفهوم مجتمعات التعلم والذي يتسم بزيادة قابلية أفراده للتعلم وللمزيد منه كذا تنشيط دور المتعلم في عمليات التعليم من خلال تفاعله الحسي والواعي مع مصادر التعليم والمشاركة الإيجابية بينه وبين الوسيلة في عملية التعلم.

٦- سيظل للتطور التكنولوجي المستمر دوره البارز في ظهور أدوات تعليمية إلكترونية عديدة ومتنوعة يساعد استخدامها على:

- مواجهة الطلب المتزايد على التعليم وما يصاحبه من مشكلات الأعداد الكبيرة من المتعلمين متفاوتي المستويات والنوعيات والميول والرغبات.
- إتاحة مصادر متعددة للتعلم مما يعني عدم الاقتصار على الكتاب المدرسي كمصدر وحيد للتعلم والانتقال بالدور التقليدي للمعلم من كونه ناقل للمعرفة إلى دور آخر جديد يصبح فيه المعلم مرشدا وموجها للمتعلمين وميسرا لتعلمهم ومديراً ومنظماً لبيئتهم التعليمية.
- إتاحة مزيدا من الحرية للمتعلم وتوفير بيئة نفسية مواتية للتعلم الفعال نظرا لما تتسم به الأدوات التعليمية الإلكترونية من جاذبية وتشويق وصبر وحضور دائم وحيادية مما يجعل المتعلم يشعر بالاطمئنان ولا يخجل من التعامل معها، وارتكاب أخطاء أمامها.
- تطوير مفهوم التقويم ليصبح أكثر موضوعية، ويتم بصورة سريعة وآنية، ويقدم تغذية راجعة هادية وفورية للمتعلم تساعده على التعرف على أخطائه بدقة وعلاجها على نحو أفضل، مما يساعده على رصد تقدمه صوب أهدافه التعليمية أولاً بأول.
- إمكانية الاستغناء عن المعلم غير الكفء وغير الفعال طالما توافر بديل تكنولوجي أفضل.
- الانتقال السريع والحر للمعارف والمعلومات، وتفعيل الحوار الأكاديمي الهادف، ليس بين أبناء المجتمع الواحد، بل كذلك بين أفراد ينتمون إلى ثقافات متباينة ومجتمعات مختلفة.

٧- يفرض التطور المعرفي والتكنولوجي الراهن والمستقبلي ضرورة إحداث تغييرات شاملة وجذرية في طرائق وأساليب التعليم والتعلم لتنمي أنماطاً جديدة من التفكير

سيفرزها الاعتماد المكثف على أدوات التعليم الإلكترونية، ومن ثم فسوف يتقلص دور الطرائق والأساليب التقليدية التي تركز على الحفظ والاستظهار والتفكير التسلسلي الخطي والتعليم البنكي، وفي المقابل سيتعاظم دور الطرائق والأساليب التي تنمي القدرة على التفكير الإبداعي والابتكاري، النقد الموضوعي والفرز الرشيد، الاختيار العقلاني والوعي بالمترتبات والعواقب، الاستشراف والتنبؤ، ارتياد المجهول والسعي للمغامرة المحسوبة، البحث والاستقصاء. التحليل المنهجي الدقيق والاستنباط الموضوعي للأحكام، الاستدلال العقلي والتجريبي والسعي للفهم الصحيح وصولاً إلى القناعة العليمة وعدم التسليم بيقين واحد، فذلك كله يشكل طرائق التعليم وأهدافه في آن واحد في مجتمع المعرفة الذي يمثل تطورا طبيعياً للثورة المعرفية والتي تشهدها البشرية وهو ما يجعل من الصعب الفصل بين الهدف والطريقة في التعليم في ظل هذا الاجتماع.

٨- بات من الضروري أن ينشغل التعليم في مجتمع المعرفة بتوليد المعارف وإنتاجها وتوظيفها أكثر من انشغاله بنقلها وتوزيعها واستهلاكها ومن ثم فقد أصبحت قدرة النظام التعليمي على تدريب الطلاب على المعلمات العلمية اللازمة لإنتاج المعرفة معيارا لقياس كفايته وفعاليته، بحسبان الإنتاج الضخم للمعرفة مطلبا أساسيا لصناعة التقدم في ظل حضارة مجتمع المعرفة، وعليه فإن جعل التعليمي قوة إنتاجية، يستلزم التعامل معه من هذا المنظور، وهو ما يعني محورة عمليات النظام التعليمي وممارساته حول هدف إنتاج المعرفة،واستثمار المعارف والمعلومات المتوافرة في توليد المزيد منها وكأن نظام التعليم الفعال في هذا المجتمع هو الذي تصبح لديه القدرة على تطوير قدرات الذات العارفة لدى المتعلمين ودفعهم نحو البحث والاستقصاء عن طرق ومصادر جديدة للمعرفة.

٩- بالرغم من الدور الهائل المتوقع أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تغيير شكل ومضمون عمليات التعليم والتعلم في إطار مجتمع المعرفة، إلا أنه لا ينبغي أن يفهم من ذلك أن هذه التكنولوجيا ستحل محل المعلمين كما يتصور البعض، بل ويروج

البعض الآخر لذلك. لكن الصحيح أن هذه التكنولجيا سوف توفر أنواعاً جديدة، متنوعة وثرية، من الخبرات التعليمية تجعل تعليم التلاميذ وتعلمهم أفضل من خلال الاستعانة بما تقدمه هذه التكنولوجيا من إمكانات في توفير خبرات تعليمية مباشرة – أو يمكن أن تكون كذلك – في إطار ما يعرف بالبيئات التخيلية أو الواقع الافتراضي، وهو ما يجعل العملية التعليمية أكثر تشويقاً وأعلى كفاءة وجودة، كما ويجعل عمل المعلمين أكثر إبداعاً وأكثر بعداً عن العمل الروتيني، مما يعني أن الحاجة إلى المعلم المبدع الذي يمتلك المهارة للإفادة من تكنولوجيا المعلومات في إثراء العمل التعليمي باتت أكثر إلحاحاً، وهو ما يعني في الوقت ذاته أنه لن يكون هناك من سبب مقنع يدعو للحصول على خدمات تعليمية رديئة من قبل معلمين ذوي مستويات متدنية إذا توافر بديل إلكتروني أفضل.

١٠- من المنتظر أن يلعب علم اجتماع التربية، وعلم النفس التربوي – وليس التقنية فحسب – دورا جوهريا في تشكيل معالم بيئة التعليم في مجتمع المعرفة وفي إعادة هيكلة الجامعات والمدارس ذلك أنه بينما سيكون في مقدور المجتمعات الإلكترونية للباحثين والطلاب أن تحل محل المجتعات المادية بالكامل، إلا أنه من غير المرجح أن تفعل ذلك فلكون الإنسان بطبيعته يميل إلى العيش فيمجموعة، وأن ينتمي إلى جماعة، فإن ذلك يدعونا إلى القول بأننا قد نرى نسبة كبيرة من الطلاب يفضلون إلى حد بعيد العيش معا والتأقلم معاً، حتى وإن كانت هذه العملية باهظمة الكلفة وأقل كفاءة ومن ناحية أخرى فبالرغم من أن التهيئة الاجتماعية واحدة من المهام الحيوية والأساسية للمدارس، وهو ما يتطلب اتصالا مباشرا بين المتعلمين بعضهم البعض، وبينهم وبين معلميهم.. إلا أنه – مرة أخرى وكما سبق القول – ليس هناك من مبرر عاقل يرغم الفرد على أن يسعى للحصول على تعليم رديء من قبل معلمين قليلي الفعالية، خاصة إذا توافر بديل إلكتروني أفضل يمكن أن يغني عن خدمات هؤلاء المعلمين غير الأكفاء. ولعل بحث قضايا تربوية على هذه الشاكلة سيكون بمثابة إيذانا ببروز فروع جديدة لعلم الاجتماع كعلم

اجتماع المعرفة التكنولوجية «الإلكترونية»: وفروع جديدة لعلم النفس.. كعلم نفس التكنولوجيا التعليمية أو على هذا النحو.

١١- بات على المعلم في ظل التجديدات التي يفرضها مجتمع المعرفة على بيئة التعليم والتعلم أن يهتم بشكل خاص بتثقيف العواطف وتنمية الوجدان وتكوين نظام جديد من القيم الأخلاقية، ذلك أنه في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي نشهده اليوم والذي سيكون أكثر ضراوة في المستقبل أصبح الإنسان يملك بيده قوة هائلة يستطيع من خلاله أن يصنع ما يريد، بل ويكاد يصبح قادرا على الخلق والتحكم في الأشياء، وهو ما يحتاج إلى تثقيف عواطفه وتنمية وجدانه، وتهذيب أخلاقه لمساعدته على أن يستخدم هذه القوة الهائلة، التي بين يديه، بحكمه وعقلانية.. وهو ما يتطلب من العلم أن يولي اهتماماً خاصا لتنمية الضمير الخلقي، في المتعلمين، على سلم واضح من المبادئ والقيم بما يساعدهم على الاختيار الصحيح حين يوضعون في مواجهة بدائل مختلفة.

فمع بزوغ إمكانيات جديدة يولدها التطور التكنولوجي، يواجه الأفراد باختيارات شخصية عديدة كما تواجه المجتمعات بمشكلات جديدة في الحكم والعدالة.. ومع زيادة الاتجاه نحو العولمة سوف تظهر ثقافة عالمية، تكاد تكون واحدة، تتحكم معها الحدود والحواجز التي طالما ظلت تفصل بين الحضارات الإنسانية التي كونتها البشرية على امتداد تاريخها الطويل، حيث كان لكل حضارة نظامها القيمي الخاص، وفي ظل الحضارة الواحدة يصبح العالم في حاجة إلى نظام عالمي من القيم. وهنا يصبح المعلم مسئولا أكثر من غيره، بحكم دوره الجديد عن إرساء قواعد هذا النظام القيمي، والانطلاق منه في تكريس مبدأ التعلم للعيش مع الآخرين.

ومع التطور الهائل في مجال العلوم البيولوجية، الواقع والتوقع، أصبحت الأخلاقيات البيولوجية صناعة أخرى تنمو، مما دفع الكثيرين من رجال العلم والدين يسعون في جدية تامة إلى بحث إرثنا من القيم الاجتماعية وأدلتها الدينية التي استقرت في وجداننا على مدى مئات بل آلاف السنين، وينشغلون بالبحث عن أدلة جديدة تتناسب وهذه البيئة المتغيرة

من المعلومات وهنا يصبح المعلم مسئولا أكثر من غيره عن تدريب المتعلمين على البحث والاستقصاء الخلقي وإكسابهم مهارات التفكير والاستدلال العقلي والانطلاق من هذه القاعدة لتكريس مبدأ التعلم للمعرفة.

ووثيق الصلة بما تقدم القول بأهمية دور المعلم في تدعيم مبدأ التعلم لنكون، بما يساعد الفرد على أن ينمي شخصيته على نحو أفضل وأن يكون قادرا على التصرف باستقلال ذاتي أعظم، وحكم عقلاني أرشد، ومسئولية شخصية أعمق، مع عدم إغفال إمكانات الشخص من حيث الذاكرة، والفهم والإحساس بالجمال والقدرات الجسمية، ومهارات الاتصال.

وهكذا، فلعل ما تقدم يمثل محور الدعوة التي تبنتها اللجنة الدولية المعنية بالتربية والتعليم للقرن الحادي والعشرين، التي شكلتها منظمة اليونسكو وقدمت تقررها في عام ١٩٩٦ باسم التعلم: ذلك الكنز المكنون حيث حددت أربعة مبادئ للتعلم يمكن أن تمثل الدعائم الأساسية لتعليم المستقبل وهي:

- التعلم للمعرفة.
- التعلم للعمل.
- التعلم للعيش مع الآخرين.
- التعلم لنكون.

## طبيعة عمل المعلم في بيئة التعلم الجديدة

لاشك في أن بيئة التعليم والتعلم الجديدة التي أبرزنا بعضا من ملامحها بتحدياتها وتداعياتها المختلفة، على نحو ما تقدم، تفرض على المعلم أداء من نوع جديد وتحمله تبعات دور متغير ومغاير لدوره التقليدي، وليصبح هذا الدور أكثر ملائمة مع طبيعة التغيرات في تلك البيئة، التي بدأت تتشكل في ظل مجتمع المعرفة.

وفي هذا السياق نقول أن الأداء الجديد المتوقع من المعلم والدور المتغير والمغاير الذي يتوجب عليه القيام به في ضوء طبيعة هذا الأداء، ينبغي أن يتمحور حول تمكينه من تقديم

النوعية التعليمية الجديدة التي يفرضها مجتمع المعرفة والتي يستوجبها إكساب أبنائنا المهارات التي تعينهم على التعامل الفعال مع تحديدات المجتمع.

إن النوعية التعليمية الجديدة المطلوبة لأبنائنا تفرض جملة من التحولات في الممارسات التعليمية الحالية إلى ممارسات أخرى على النحو التالي:

| الانتقال من الممارسات التعليمية التي تركز على: | إلى الممارسات التعليمية التي تركز على: |
|---|---|
| ▪ تنمية مهارات الحفظ والاستظهار. | ▪ تنمية مهارات التجديد والابتكار. |
| ▪ غرس قيم الاجترار والامتثال والاتباع. | ▪ تدعيم مهارات التحليل والتفسير والإبداع. |
| ▪ التدريب على ثقافة الحد الأدنى. | ▪ التأكيد على ثقافة الاتقان والجودة. |
| ▪ تربية التشابه والتطابق والائتلاف. | ▪ تربية التفرد والتميز والاختلاف. |
| ▪ التدريب على ثقافة التلقي والتسليم. | ▪ التدريب على مهارات الاستقصاء والتقويم. |
| ▪ تنمية عادات الاعتماد على الآخر. | ▪ غرس عادات الاعتماد على الذات. |
| ▪ تكريس مهارات التعامل مع المألوف والمأهول. | ▪ التدريب على المغامرة العلمية وارتياد المجهول. |

وفي الإجمال نقول، أن النوعية التربوية الجديدة المطلوبة لمجتمعنا العربي ليتمكن من لعب دوره المنتظر في الإسهام الفاعل في بناء صرح حضارة القرن الحادي والعشرين، يتطلب من المعلم أن يغير دوره كلية من كونه مرسلا للمعلومات وملقناً للتلاميذ ليصبح مرشداً وموجها أو مستشارا تعليميا لهم ومنظما لبيئة التعلم، ومن ثم يتقلص دوره من التركيز على نقل المعلومات والمعارف جاهزة إلى عقول المتعلمين وأدمغتهم باعتبارها مستودعات يتوقف نجاحه في عمله على مدى قدرته على ملئها وحشوها وفي المقابل يتعاظم دوره في تعليمهم كيفية التعلم، فيدربهم على خطوات الطريقة العلمية في التفكير وحل المشكلات، ويعلمهم أصول صوغ الأسئلة وكيفية إثارتها، وأساليب الوصول إلى المعلومات والمعارف من مصادرها الأولية، المتعددة والمتنوعة، وطرق المفاضلة بينها واختيار أنسبها

واستخدامها في اشتقاق الفروض العلمية واختبار صحتها في سبيل الإجابة عن الأسئلة التي أثاروها، ويدربهم كذلك على فنون المناقشة العلمية والحوار الموضوعي وعرض وجهة النظر،ويكسبهم مهارات الإنصات للآخر والإفادة من رأيه، ويدربهم كذلك على مهارات التقويم الذاتي والإفادة من معطياته في تحديد حاجاتهم وأهدافهم التعليمية، وفي توجيه تعلمهم بالاعتماد على الذات وتشجيعهم على المغامرة العلمية المحسوبة وارتياد الجمهور انطلاقا من المعلوم الذي توافر لديهم من تعلمهم السابق.

## أبعاد وحدود الدور الجديد للمعلم في بيئة التعلم الجديدة

وهكذا، نصل إلى النقطة التي يمكن عندها أن نحدد معالم السور المتغير والمغاير للمعلم العربي في إطار بيئة التعليم والتعلم الجديدة التي دشنها مجتمع المعرفة.. حيث تشير الدراسات في هذا الصدد إلى أن هذا المعلم مطالب بأدوار متعددة يتمثل أبرزها في جملة الأدوار التالية:

- دوره كملاحظ سيكولوجي ومشخص صحة نفسية.
- دوره كمشخص تعلم.
- دوره كتكنولوجي فني في عالم تقنيات التربية.
- دوره كجامع معلومات لبرامج الحاسب الآلي.
- دوره كمرب يعمل على تنمية لجماع الشخصية عقلا وروحا وجسدا.
- دوره كمؤلف مقررات دراسية وكمصمم برامج تعليمية.
- دوره كمقوم لإنجازات الطلاب التعليمية.
- دوره كمرشد اجتماعي يعمل على إدماج الصغير في عالم الكبار ومساعدتهم على التكيف مع التغير ومواجهته.
- دوره كمقوم مهارات اجتماعية.
- دوره كباحث تربوي.

- دوره كحلال لمشاكل الطلبة التكيفية.
- دوره كمعلم للتفكير ومدرب على مهاراته.
- دوره كمدير لبيئة التعليم وعملية التعلم.
- دوره كمخطط للتعليم ومنظم لخبرات التعلم.
- دوره كمدير لوقت التعلم لتعظيم وقت التمدرس وإنقاص الوقت الضائع.
- دوره كمشرف على تعلم الجماعات الصغيرة أو الكبيرة.
- دوره كمصمم أو مشرف على التعلم في المنزل.
- دوره كرائد اجتماعي يعمل على إصلاح المجتمع وترقية الحياة الاجتماعية.
- دوره كمثقف يعمل على تنقية ثقافة المجتمع ومواجهة الغزو الثقافي.

ولدى قيام المعلم بهذه الأدوار فسوف يكون:

- عضوا في فريق تدريب أعضائه من داخل المدرسة ومن خارجها.
- عليه الاستفادة من تكنولوجيا التعليم الحديثة ودمجها في العملية التعليمية.
- عليه التحول من التعليم للجميع والتعليم الجماعي إلى التعليم لكل فرد والتعليم المفرد.
- عليه التحول من التعليم النمطي المغلق إلى التعليم المفتوح.
- عليه التخصص في علوم جديدة: نمو المخ، بيئة التعلم، التقويم المعرفي والنفسي - جسمي، والنمو الانفعالي، النمو الأخلاقي.
- عليه الحرص على التنمية المهنية المستمرة من خلال الدراسة الذاتية والتعلم المستقل والحرص على المشاركة الفاعلة في برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة.
- الإفادة من أدوات التقويم الذاتي ومن نتائجه في تحقيق النمو المهني المستمر.

## خصائص ومهارات المعلم الفعال

لقد حاولنا من خلال العرض الذي تقدم إبراز الدور الجديد للمعلم وتحديد مسئولياته المهنية في إطار من إدراك أهم الخصائص المتوقعة لحضارة هذا القرن، وكما ترمعي فإن هذا المعلم كي يتمكن من القيام بتبعات هذه الأدوار وما تتضمنه من مسئوليات، فعليه أولا وقبل كل شيء أن يلتزم في ممارساته التعليمية بأصول الممارسة المهنية في مجال التعليم.. وباختصار شديد نقول أن المعلم الذي نقصده بهذا القول هو المعلم كممارس مهني أو بتعبير أكثر دقة هو المعلم الفعال. فمن هو المعلم الفعال؟ وما أبرز خصائصه التي تميزه عن غيره من المعلمين؟ كيف يراه زملائه ورؤسائه في العمل؟ وكيف يراه تلاميذه؟ وكيف تراه أنت من خلال خبراتك التعليمية التي مررت بها في مراحل تعليمك المختلفة؟

في الواقع لقد حاول كثير من الباحثين التربويين عبر قرن من الزمان أو يزيد أن يجيبوا على هذا السؤال المركب، ولعل المتتبع لحركة البحث التربوي في هذا الصدد بإمكانه أن يلحظ أن هذه الحركة مرت في تطورها بمراحل عدة، وأنها في كل مرة استهدفت تحديد الخصائص والسمات وأنماط السلوك المهني التي تجمع بين المعلمين الذين يمكن النظر إليهم على أنهم معلمون فعالون. فتوجهت البحوث تارة لتبحث العلاقة بين التقديرات التي يحصل عليها المعلم من رؤسائه «مديرين وموجهين» وبعض سماته الشخصية، وتوجهت تارة أخرى لفحص العلاقة بين المستوى التحصيلي للطلاب والخصائص الشخصية لمعلميهم، ثم سعت تارة ثالثة للتعرف على خصائص المعلم الفعال من وجهة نظر تلاميذه.. وأخيرا نجد هذه البحوث تنحو منحى آخر لتبحث في خصائص المعلم الفعال من خلال دراسة تأثيره في تلاميذه ومدى قدرته على مساعدة تلاميذه على تحقيق تعلم أعظم من خلال سعيه لتوفير خبرات تعليمية تعلميه أكثر ثراء لهم.

المعلم الفعال هو الذي يؤثر في تلاميذه تأثيرا له دلالته ومغزاه. كيف يكون ذلك من وجهة نظرك؟

ومن خلال خبراتك التعليمية في مراحل تعلمك السابقة.. لابد وأنك تأثرت بمعلم

أو أكثر.. ما أوجه هذا التأثير كما تتبدى لديك.. وما خصائص هذا المعلم؟ أو هؤلاء المعلمين؟

**من هو المعلم الفعال؟**

إذا كنا اتفقنا على أن المعلم الفعال هو المعلم صاحب التأثير القوي على التلاميذ.. فإنه يمكن تعريف هذا المعلم على أنه، هو الذي يجعل ما يدرسه تلاميذه ذا معنى لهم، ويمكنهم من أن يروا جدوى ما يحصلون عليه من معارف ومعلومات ومهارات،ويدركون فائدته متجذرة في حياتهم، فضلا عن كونه يهتم برعاية تلاميذه ويجعل تعلمهم ممتعاً. كما أنه يظهر حماسا وإخلاصا وطاقة تكشف لتلاميذه عن اعتقاد راسخ لديه بأن ما يقوم على تدريسه يستحق ما يبذل فيه من جهد وما ينفق فيه من وقت فتراه ينقل حماسه لتعلم وعدواه لتلاميذه، وفضلا عن كفايته التقنية، تجده يستخدم حوافز وحيل متعددة ومتنوعة ليستثير الدافعية الداخلية للتلاميذ ويخلق مواقف تعليمية حافزة للتعلم ويستخدم أساليب تدريس ذكية تجعل تلاميذه يريدون تعلم ما يقدمه لهم. والخلاصة هنا تتمثل في القول بأن المعلم الفعال هو المعلم الذي ينجح في أن يجعلك تصف التعلم الذي تتلقاه على يديه تحت توجيهه بقولك: أنا أتعلم الكثير لأنه لا يبدو وكأنه عمل، إنه يبدو لي كما لو كان شيئا أريد حقا أن أقوم به، أنا لا أشعر بالملل أو السأم، أنا أريد الكثير منه، والاستمرار فيه.

وبالاتساق مع ما تقدم فإن النظريات السيكولوجية والسوسيولوجية ترجح أن المعلم المؤثر «الفعال» هو الذي يراه تلاميذه على أن لديه:

١- سيطرة على الموارد والمصادر التي يرغب فيها.

٢- خبرة وكفاءة في مجال معين من مجالات المعرفة.

٣- سلطة ليكافئ ويعاقب.

٤- ولد لديه الحماس للتعلم من خلال الاندماج الشخصي في المادة الدراسية والمهارة في تدريسها.

٥- ينقل إليهم إحساساً بالاستثارة والتشويق عن تعلم المادة.

٦- يجعل التعليم ممتعا بدلا من أن يكون عملاً روتينيا يكلفون به.

٧- يشرح الأشياء ويوضحها بطرق جديدة أصيلة أو غير عادية.

٨- يقترب منهم ويتفاعل معهم.

٩- مستعد دائما للإصغاء إليهم وهم كذلك مستعدون للإصغاء إليه.

١٠- يبث فيهم الثقة بالنفس ويشعرهم بقدرتهم على تحقيق النجاح.

١١- يظهر اهتماما حقيقيا بهم ويسعى دوما لرعايتهم.

وفيما يأتي أهم خصائص وصفات المعلم الفعال:

**أولاً: الصفات الشخصية للمعلم الفعال:**

١- شخصية دافعة: فالمعلم الفعال يمتلك شخصية دافعة ومثيرة للاهتمام ومشوقة يبدي استمتاعه بعمله، يساند تلاميذه، ويستحوذ على اهتمامهم ويوجههم للتعلم والاندماج فيه، ينال ثقتهم.

٢- طهارة النفس من مذموم الاوصاف: فكما لا تصح العبادة إلا بطهارة الظاهر من الأحداث والخبائث، فكذلك لا تصح عمارة القلب بالعلم إلا بعد طهارته من خباثة الأخلاق.

٣- الحماسة والإخلاص في العمل: فالمعلم لا يعطيك بعضه مالم تعطه كلك، وحماس المعلم لعمله ينتقل بالتبعية لطلابه، فيقبلون على التعلم ويندمجون فيه ويثابرون على تحمل صعوباته، لأنهم يرون فيما يدرسون نفعا وقيمة تعكسها تصرفات المعلم فيشعرون بسعادة بما يعملون وهذه كلها أشياء تدفعهم إلى مزيد من التعلم ويتحمس الطلاب للتعلم كذلك عندما يكون معلمهم حيويا، ويظهر رغبة صادقة في الحياة وشغفا بالعلم والمعرفة وروح المغامرة المحسوبة والدينامية، وسلوكه الظاهر والضمني يوحي باهتمامه بمادته وبطلابه.

## كيف تتعرف على المعلم المتحمس؟

فيما يلي بعض أنماط السلوك التي يدركها التلاميذ باعتبارها دالة على سلوك المعلم المتحمس، استعن بقائمة الرصد التالية للتعرف على هذا النمط من المعلمين وذلك من خلال مشاهداتك الميدانية.

النمط السلوكي الدال على المعلم المتحمس:

١. يحرص على وقت الدرس ويقلل من الوقت المتبخر.

٢. يبدو واثقاً من نفسه ومن مادته.

٣. مندمج في العمل التعليمي ومثير للحماس حين يُدرس.

٤. ودود يبدي اهتمامه واضحا بالتلاميذ فرادى وجماعات.

٥. مبدع ومبتكر وينوع في أساليبه التعليمية.

٦. يملأ غرفة الصف بالنشاط والحركة والاستحواز على اهتمام الجميع.

٧. يستثير استجابات جميع التلاميذ ويحرص على إشراكهم في الدرس.

٨. لديه حضور وينوع من الأمثلة لمراعاة الفروق الفردية بين تلاميذه.

٩. مبادراً في مقترحاته، ومجددا في آرائه يعظم من دور التلاميذ في المناقشات.

١٠. يبرز أهمية مادته بالقول والفعل.

١١. يصير على أن يتم تلاميذه المهمة التعليمية بنجاح.

١٢. يحافظ على التقاء بصره بأبصار التلاميذ جميعا.

١٣. يتصرف في المواقف الطارئة بلباقة.

١٤. قليل النقد للتلاميذ، يسعى لبث الثقة فيهم، يبتسم دائما.

١٥. حيويا، متفائلا، بشوشا، يستطيع أن يضحك على تصرفاته.

٤- الاستقرار العاطفي والصحة النفسية: إن شعور المعلم بقيمته، وشعوره بالامن واحترام الذات، فضلا عن كونها تنتقل منه إلى طلابه وتنعكس في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، فإنها كذلكمولد هام لدافعيتهم للتعلم.. بحسبانها - أي الاستقرار العاطفي الصحة النفسة - تدفعه إلى احترام فردية الأشخاص وتقرير ما بينهم من فروق، ومن ثم يصبح التلاميذ بالنسبة له أشخاص ذوو قيمة وليسوا أعباء أو مصادر هم وقلق ومضايقة له، فيهتم بهم اهتماما جاداً مخلصا ويعاملهم بأدب واحترام وتفهم، فتزداد ثقتهم فيه ويقبلون عليه وعلى التعلم برضى وحب، والمعلم الذي يتسم بالاستقرار العاطفي والصحة النفسية، قادر على توفير بيئة مساندة مسترخية مرضية ومنتجة بالنسبة لتلاميذه، لانه من خلال ثقته في نفسه وفي قدراته يصبح قادرا على توفير الدفء العاطفي وروح الكفاهة لتلاميذه ومن المعروف أن الدفء العاطفي وروح الفكاهة يسهمان في توفير بيئة آمنة منتجة من خلال دورهما في تنمية علاقات صفية إيجابية تدفع التلاميذ للحوار الحر والانفتاح والتعبير عن الذات دون توتر وهذه جميعها تجعل التعلم متعة.

٥- الموضوعية والتجرد: بحسبانها توفر جوا مناسبا لإقبال التلاميذ على التعلم والانفتاح على المشاركة المتحمسة في فعالياته دون خوف من الوقوع في الخطأ والمعلم الذي يتسم بالموضوعية والتجرد يغرس في سلوك طلابه حرية الحوار والشعور بالمسئولية وتقدير قيمة العدل والاعتراف بالفضل، وكلها قيم وسلوكيات ضرورية لتحقيق التعلم الفعال.

والمعلم الذي يتسم بالموضوعية والتجرد يثق فيه تلاميذه ويعتمدون عليه باعتباره صورة لسلطة الراشدين، ومن ثم فلا تتحقق هذه الموثوقية ما لم يكن المعلم جديراً بها... ويدركها تلاميذه في جميع سلوكياته وتصرفاته.

**ثانياً: الخصائص والصفات المهنية للمعلم الفعال:**

إن المعلم الفعال يلتزم في ممارساته بالسلوك المهني وبأخلاقيات مهنة التعليم ومقوماتها ومتطلباتها.. وهو ما يتطلب منه أن يتسم بالخصائص، والمزايا المهنية التالية:

١- **تتوافر لديه توقعات عالية بالنجاح بالنسبة له ولتلاميذه:** فهو يعتقد و يصدق أن جميع التلاميذ يستطيعون أن يتقنوا المحتوى وأن لديه هو نفسه القدرة على أن يمكن تلاميذه من ذلك، وتشير الدراسات إلى أن التوقعات التي لدى المعلم عن نفسه وعن تلاميذه تؤثر في سلوكه الذي يؤثر بدوره في تعلم التلاميذ ومثال ذلك أنه إذا كان المعلم يعتقد أن تلميذا ما غير قادر على تعلم مادة معينة، فمن المحتمل أن ينفق وقتا أقل من العمل مع هذا التلميذ، وأن ينصرف عنه ليركز على تلاميذ آخرين يعتقد أنه من المحتمل بدرجة أكبر أن يفيدوا من مساعدته، وهكذا يتلقى هذا التلميذ توجيها أكاديميا أقل و يزداد احتمال إخفاقه، بينما يتلقى آخر اهتماما أكبر من المعلم فيزداد احتمال نجاحه.

ولتتعرف أكثر على الدور الذي تلعبه توقعات المعلمين عن تلاميذهم على نجاح هؤلاء التلاميذ أو إخفاقهم.. تعالى نقرأ معا هذه الدراسات التي قام بها فريق من الباحثين للتعرف على الكيفية التي يكون بها المعلمون انطباعاتهم عن تلاميذهم، وكيف توجه تلك الانطباعات سلوك المعلمين أنفسهم مع التلاميذ في غرفة الصف؟ كذا كيف تؤثر هذه الانطباعات على تعلم التلاميذ؟

وهكذا تلعب توقعات المعلمين وتنبؤاتهم عن تلاميذهم دورا حاسما في ما يحققه التلاميذ من نجاح أو إخفاق.. ومن هنا يجيء قولنا بأن المعلم الفعال لديه توقعات عالية بالنجاح في مهمته و في تفوق تلاميذه.. وهو يسلك وفقا لهذه التوقعات.. فتحقق توقعاته.. وتتحقق نبؤاته.. سر النجاح إذن: ضع نبؤة وانظر بعد ذلك كيف تعمل هذه النبوة، من شأن ذلك أن يزيد ذكاءك، و يقوي قدرتك على المنافسة، و يشحز إرادتك لتحقيق توقعك فتتحقق نبؤتك.

٢- **الإبداع وسعة الحيلة:** والإبداع هنا بمعنى الخروج على المألوف في الممارسة المهنية مع الالتزام بأخلاقيات المهنة ومقوماتها، ومن ثم نرى المعلم الفعال يسعى دوما لأن يجرب طرائق وأساليب تعليمية جديدة، و يبتكر وضعيات تعليمية أكثر ملاءمة لتعليم تلاميذه المواد والموضوعات التي يعلمها، كما وأنه يوفر فرصا كافية ومناسبة

لطلابه كي يجربوا أساليب مختلفة لحل المشكلات، في مواقف حقيقية أو مصطنعة، هذا إلى جانب سعيه الدؤوب للكشف عن موارد ومصادر إضافية لإثراء تعلم تلاميذه من خلال البحث والتجريب، ويستخدم الأصالة والجدة في توظيف ودمج التكنولوجيا التعليمية في تنظيم تعلم التلاميذ.

٣- الحرص على النمو المهني والسعي لتحقيقه بصورة مستمرة: والمعلم الفعال يحرص دائما على مواصلة تعلمه بصورة دائمة مستمرة، ويسعى للنمو في مهنته وتطوير ممارساته، وتحديث معلوماته ومعارفه عن الموضوعات التي يعلمها وعن التلاميذ الذين يعلمهم وعن خصائصهم النمائية ومطالبهم التعليمية، وذلك كي يصبح قادراً وباستمرار على التحديد الجيد والتوقع الدقيق لما يلزمهم معرفته وما يقدرون على عمله وما هم مهيئون لإنجازه، ومن ثم تنظيم خبرات تعليمية تتناسب وخصائصهم وإمكاناتهم ومطالبهم التعليمية.

٤- اليقظة والكفاية والجدية في العمل: فالمعلم الفعال يبرهن من خلال سلوكه المهني على وعيه ويقظته وتأهبه ومواظبته على عمله، وبغير شك فإن هذه جميعاً سلوكيات ضرورية ليقتدي بها تلاميذه، فكفايته في تخطيط وتنفيذ النشاطات الصفية واللاصفية وإدارة التعلم وكذا إدارة الوقت تساعد تلاميذه على تطوير عادات علمية وعملية فعالة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التلاميذ هم أقدر الناس على اكتشاف أي خلل يصيب دقة التخطيط والتنفيذ، ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المعلم الفعال أن يتفاعل مع خططه بمرونة حتى لا تتحول ممارساته إلى نمطية مملة، وأن تكون لديه القدرة على تعديل وتكييف طرائقه التعليمية وفق مقتضى الحال.

وعلى الجانب الآخر، فلعل من أبرز الخصائص الشائعة في المعلم الفعال توجهه نحو العمل الهادف، والتصرف في المواقف التعليمية بجدية ورشد، فهو يسعى دائما إلى توجيه سلوكه وسلوك تلاميذه نحو إنجازات ناجحة وتعلم عالي الجودة، ونتائج تعليمية واضحة محددة المعالم ذات معنى ومغزى للتلاميذ.

وعادة ما يعجب التلاميذ بالمعلم الجاد والحازم الشديد في غير عنف، واللين الحكيم في غير ضعف، والذي يقدر العلم والتعلم ويعلي من شأنهما، ويسعى إلى ترجمة هذه المعاني في سلوكه وتصرفاته قولاً وعملاً، فنراه يحرص على نقل هذه الجدية، وذلك الحزم إلى التلاميذ من خلال التعبيرات والتصرفات الجادة والصادقة والحقيقة التي تبين قيمة العمل المكلفون به، كذا من خلال تبنيه لتوقعات معقولة من تلاميذه، ومن إدارته لوقت التعلم بكفاءة وفاعلية، أما إذا كان المعلم من ذلك النوع الذي لا يحترم قراراته وسرعان ما ينثني عنها فإن الطلاب سيخفقون في توقعاتهم منه، مما يؤدي إلى إرباكهم ومن ثم عدم التكيف في تعاملهم معه.

وقد يكون من المفيد في هذا السياق الإشارة إلى أن المحافظة على الحزم والجدية في العمل لا يعنيان التضحية بالدفء الوجداني والاهتمام بالتلاميذ ورعايتهم، فرادى وجماعات، إنهما يعنيان التوجه نحو الهدف والتركيز على نحو صريح وواضح على العمل والجهد الذي ينمي تعلم التلاميذ، وعدم التذبذب في الأداء كذا عدم السماح يتبخر الوقت في الامور التافهة وتحويلها إلى مشكلات إن المعلم الفعال يبادر إلى تأمين الحلو العادلةوالمقبولة للمشكلات حين تظهر، ولا ينتظر المشكلات حتى تقع ثم يبدأ في البحث عن حلول لها.

٥- الامانة والإخلاص: حيث يبدو المعلم الفعال في سلوكه المهني مع تلاميذه صادقا وأمينا قولاً وفعلاً، وهو يدرك دائما أن تلاميذه قادرون على كشف عدم الإخلاص والأمانة في العمل بسرعة عجيبة، كما أنه يعي أن إخلاصه وأمانته في سلوكه وتصرفاته تنتقل بدورها إلى سلوك التلاميذ فضلا عن أنهما يسهمان في بناء الشعور لديهم بالثقة فيه.

إنك تراه يبدي رغبة صادقة وأمينة في مساعدة تلاميذه وتيسير عمليات تعلمهم ونمائهم ثقافيا اجتماعياً. ومن السهل ملاحظة هذا الأمر في مسعاه المستمر لتنظيم أنشطة التعلم أو المهام في ترتيب منطقي بمافي ذلك التقديم الواضح للدرس والعرض الجلي لأهدافه والختام المناسب لفعاليته، وتنفيذ التعليم على نحو متأمل،

بطرق وأساليب متعددة ومتنوعة تستلهم جذب اهتمام جميع التلاميذ وشحذ هممهم للمشاركة الفاعلة في عمليات التعلم.

وتتبدى أمانة المعلم وأخلاصه كذلك من خلال حرصه على تنظيم وترتيب حجرة الدراسة وتهيئة البيئة التعليمية المناسبة للأهداف التعليمية المراد بلوغها، بما في ذلك تنظيم الأثاث والموارد والمصادر والمواد والأجهزة التعليمية، وضبط الإضاءة والتهوية.. وتوسل كل ما من شأنه التقليل من تشتيت انتباه التلاميذ وانصرافهم عن المهام التعليمية، كما تتبدى في اهتمامه بتصحيح أعمال تلاميذه بدقة وموضعية.

٦- الحفز والتعزيز لمساندة تعلم التلاميذ: إن المعلم الفعال يثني على تقدم تلاميذه وإنجازاتهم في إطار سعيه لاستخلاص أفضل ما لديهم. ويبتكر أساليب فعالة تستثير دافعيتهم للعمل عندما تفتر هممهم، ويحثهم على بذل أقصى جهد ممكن لديهم، ويوفر لهم ما يعينهم على ذلك عندما لا يستجيبون بالطرق أو بالمستوى المتوقع المناسب.

إن تشجيع التلاميذ ومساندتهم يشبع حاجتهم لأن يكونوا محبوبين وناجحين، ويشعرهم بأنهم مقبولين كأفراد، وتستطيع أن تلمس حرص المعلم الفعال على تحقيق هذه الغايات من خلال حرصه على احترام تلاميذه، وتقدير إمكانياتهم وقدراتهم والانطلاق في تعليمهم من هذه القدرات، كذا من خلال إتقانه أساليب التواصل اللفظية وغير اللفظية التي تقدر الجهد والإمكانيات وليس مجرد الإجابات الصحيحة... إنك تراه حين قول أو يفعل يضع تلاميذه وتعلمهم محوراً لاهتماماته.

٧- التفكير في ممارساته وتقويمها ذاتيا: وهو ما يسير إلى أن المعلم الفعال يطبق ما يعرف بمنهج التعليم العكسي أي مبدأ إعادة النظر في كل عمل تعليمي يقوم به سواء أكان هذا العمل صغيرا أو كبيرا، وسواء أكان هذا العمل له علاقة بالتلميذ أو المادة العلمية التي يقدمها لهم، أو أسلوبه وطريقته في تقديم هذه المادة، أو مع نفسه كمعلم، وذلك بأن يطرح على نفسه أسئلة تجعله ينظر بعين ناقدة لأساليب تدريسه في الصف وطرق تعامله مع الطلاب ولذاته كمعلم.

ومبدأ التحقيق المستمر مع الذات يساعد المعلم على تحسين وتطوير ممارساته التعليمية أولاً بأول، ويشجعه على تغيير مبادئه ومعتقداته التقليدية في عملية التعليم والتعلم ويجعله إنسانا ذا جودة وجدة في تفكيره وآرائه وتعامله مع الآخرين.

ويعتبر التفكير مهارة أساسية للمعلم الفعال يحرص على تطبيقها على ممارساته ويحاكمها ذاتياً، مما يجعل هذه المهارة مدخلا فعالاً في التنمية المهنية المستمرة للمعلم، فضلا عن كونها وسيلة أساسية في سعيه للبحث عن نقاط القوة في ممارساته ليعززها وأوجه الضعف لتلافيها، في جو من الطمأنينة والثقة والأمان وبعيدا عن المراقبة والرهبة التي تصاحب التقويم الخارجي الذي تقوم به السلطات التربوية ممثلة في مديري المدارس والموجهين التربويين.

وهناك أساليب وأدوات عدة يمكن أن يعتمد عليها المعلم الفعال في تطبيق منهج التعليم الانعكاسي أو ما نسميه بالتقويم الذاتي على ممارساته التعليمية... وتعد طريقة "الجورنال" إحدى طرائق هذا المنهج والجورنال هو سجل يسجل فيه المعلم بعد انتهاء الدرس كل ما جرى من أحداث وأفعال وما صاحبه من أنشطة تعليمية وتعلمية وما طرح فيه من أفكار وما جرى فيه من مناقشات، سواء منه أو من طلابه، وسواء أكانت هذه الأحداث والمناقشات صغيرة أو كبيرة.. ثم ينظر بعد ذلك فيما سجله بعين فاحصة ناقدة محللة مستفسرة مغيرة.

وتعتبر صحائف التقويم الذاتي هي الوسيلة الأكثر شيوعا والأسهل في الاستخدام في مجال التحقيق المستمر مع الذات المهنية، وصحيفة التقويم الذاتي عبارة عن قائمة تتضمن كافة أنماط السلوك التي يتوجب على المعلم القيام بها لدى تنفيذه لمهمة تعليمية محددة، حيث تصاغ عباراتها بأسلوب المتحدث حتى توحي للمعلم بالمحاكمة الذاتية لممارساته بعيداً عن الرقابة الخارجية، الأمر الذي يكسب استجاباته الصدق والموضوعية... لشعوره بأن لا أحد سوف يطلع على استجاباته سواه.

أيا ماكان الأمر فإن المعلم الفعال يسعى دوما للتفكير في ممارساته المهنية ومحاكمتها بطريقة ذاتية، باعتبار هذا الأمر دليل على انتمائه للمهنة واحترامه لرسالته.

بقى أن نذكر بأن ديننا الإسلامي الحنيف يدعونا لممارسة التفكر في أعمالنا ومحاكمة ممارستنا بطريقة ذاتية.. انطلاقا من أن الرقابة الذاتية تمثل دعوة للإحسان في العمل.. وها هو رسولنا الأعظم صلى الله عليه وسلم يدعونا إلى الرقابة الذاتية نراه حين سؤل عن الإحسان يقول عليه الصلاة والسلام «الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك».

□ تطبيق عملي:

وإليك نموذج لصحيفة تقويم ذاتي من نوع معيار الرتب.

صحيفة تقويم ذاتي «معيار رتب» يمكن للمعلم الاستعانة بها في التفكير في ممارساته لتهيئة تلاميذه للتعلم الجديد الفعال:

| م | السلوك المتوقع مني لتهيئة الأطفال للتعلم الجديد الفعال | مارست هذا السلوك بدرجة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة | متوسطة | صغيرة |
| ١ | قبل أن أبدأ في درس اليوم حرصت على إعادة ترتيب غرف الصف وفقاً لمتطلبات التعلم الجديد والطريقة التي استخدمتها في التدريس | | | |
| ٢ | قبل البدء في درس اليوم تأكدت من ملاءمة البيئة الصفية للتعلم الفعال وأدخلت عليها التعديلات والترتيبات اللازمة. | | | |
| ٣ | راجعت ولخصت لتلاميذي المعلومات السابقة ذات العلاقة بتعلم اليوم | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ٤ | بدأت الدرس اليوم بطرح سؤال استثار حب تلاميذي للإطلاع واستحوذ على انتباههم وميولهم وكان ذلك بعرض مشكلة فريدة أو سيناريو غير مألوف لهم. | | | |
| ٥ | أوضحت لتلاميذي أهداف درس اليوم والتعلم المراد بلوغه وعلاقته بما لديهم من تعلم سابق. | | | |
| ٦ | قدمت درس اليوم لتلاميذي في صورة مشكلة ليندمجوا في تناول المفاهيم التي كان عليهم أن يتعلموها اليوم. | | | |
| ٧ | نجحت في أن أوضح لتلاميذي إرتباط درس اليوم بحياتهم وأهميته لهم. | | | |
| ٨ | نجحت في أن أنقل لتلاميذي الميول والحماس والتشويق وحب الاستطلاع عن الموضوع | | | |
| ٩ | نجحت في أن أنقل لتلاميذي توقعاتي منهم في درس اليوم وأعبر لهم عن ثقتي في قدرتهم على النجاح في تحقيق أهدافه. | | | |
| ١٠ | زودت تلاميذي بخطة السير في درس اليوم ودور كل منهم في بلوغ أهدافه. | | | |

**ثالثاً: الخصائص الاجتماعية للمعلم الفعال**

بالإضافة إلى مجموعة الخصائص النفسية والمهنية للمعلم الفعال على النحو الذي تقدم، فإن ثمة مجموعة ثالثة من الخصائص الاجتماعية الواجب توافرها في هذا المعلم، يتمثل أبرزها في جملة الخصائص التالية:

١- حسن الهندام والرزانة وصفاء القول والعقل.

٢- الكياسة واللطف واللياقة والعطف.

٣- التأثير في المجتمع عن طريق الأبناء.

٤- التعاون البناء مع الزملاء.

## ضمان الجودة في أداء المعلم

### ١- أسس ومرتكزات تطبيق معايير جودة أداء المعلم:

تقاطرت خلال السنوات الأخيرة الكتابات التي تدعو إلى ضرورة إصلاح وتطوير برامج إعداد المعلم قبل الخدمة وأنشطة وفعاليات تنميته المهنية المستديمة في أثنائها، بهدف ضمان الجودة في أدائه والارتقاء بمستوى ممارساته ومساعدته على القيام بتبعات ومسئوليات أبعاد ومطالب دوره الجديد الذي يفرضه عليه الأنموذج التعليمي الجديد الذي يمثل أحد أهم إفرازات التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة. وقد اتخذت العديد من تلك المجتمعات، خاصة المتقدمة تعليمياً، هذه الدعوات بمثابة المدخل الرئيسي لتطبيق معايير لضمان الجودة الشاملة في نظمها التعليمية، والانطلاق في هذا الأمر من رؤية متكاملة لإصلاح تلك النظم كاستجابة حتمية لمنطق العصر ومواجهة مقتضياته وتحدياته التربوية الجديدة والمغايرة لجميع المقتضيات والتحديات المماثلة التي شهدتها على مدى تاريخها الممتد.

وقد ا٤نطلقت هذه المجتمعات في جهودها تلك مستندة إلى معطيات التجربة الإنسانية الحديثة، وما أكدته من مبادئ تربوية بلورتها نتائج البحوث والدراسات خلال السنوات الأخيرة، والتي تشير في كليتها إلى جملة من المبادئ أبرزها ما يلي:

١- أن ثمة ارتباط إيجابي قوي بين درجة فاعلية أي مجتمع في المستقبل ودرجة نجاحه في إتاحة فرص تعليمية، عالية الجودة معتدلة الكلفة، لجميع أبنائه، وذلك بهدف مساعدتهم على اكتساب القدرات والمهارات التي تمكنهم من المشاركة الإيجابية في مجتمع قائم في الأساس على المعرفة.

٢- أنه وتأسيسا على ما تقدم، وفي ظل زيادة الطلب الاجتماعي، غير المسبوق، على

التعليم كنتيجة طبيعية لزيادة وعي الأفراد والمجتمعات بقيمة التعليم، فقد بات من المؤكد أن أهم معايير الحكم على مدى فاعلية مدارس الغد، تتمثل في مدى نجاحها في تلبية الطموح التعليمي المتفجر لدى مجموعات من المتعلمين ذوي خلفيات اجتماعية واقتصادية وثقافية متباينة.

٣- أنه وفي ظل هذا المجتمع القائم في الأساس على المعرفة، فقد أصبح تدريب مجموعات متباينة من المتعلمين على مهارات الإنتاج المعرفي والإبداعي التكنولوجي، كذا مساعدتهم على ممارسة مهارات الأنماط المختلفة للتفكير وحل المشكلات المعقدة، وأن يبدعوا ويبتكروا، وأن يتقنوا محتوى المواد الدراسية الأكثر طموحا، نقول أصبح ذلك يمثل أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية.

٤- إن هذه النوعية الجديدة من التعليم لها متطلبات ومقتضيات أبعد وأكبر من تلك النوعية التي نحتاجها لكي يتعلم هؤلاء المتعلمون مهارات روتينية رتيبة.

٥- أن المعلم الماهر الفعال صاحب المعرفة العميقة هو وحده القادر على توفير هذه النوعية من التعليم والاستجابة لحاجات تلاميذه استجابات متمايزة وملائمة لتباينهم واختلافهم بما يضمن لهم جميعا النجاح، بل والتفوق في تحقيق أهداف تعليمية على هذه الشاكلة من التحدي للعقل ولإمكانيات الشخصية البشرية.

٦- أن توجيه النظام التعليمي باتجاه النوعية التعليمية المنشودة، يلقى على المعلم بمسئوليات وواجبات جديدة، الأمر الذي يفرض عليه تبني أدوارا مغايرة تماما لتلك التي يقوم بهم اليوم، وبالأحرى تختلف اختلافا نوعياً وجذريا عن تلك التي كان يقوم بها بالأمس.

٧- أن نجاح المعلم في القيام بأدواره الجديدة المتوقعة، يستلزم امتلاكه جملة من الكفايات والقدرات التي تختلف بدورها عن تلك التي يمتلكها معلم اليوم، وبالأخرى عن مثيلتها لمعلم الأمس، مما يعني ضرورة تحديث وتطوير برامج إعداد المعلم قبل الخدمة، كذا البرامج الموجهة للتنمية المهنية المستمرة له أثناء الخدمة.

٨- أن مراجعات البحوث العلمية في مجال التعليم تشير إلى زيف الخرافة التي صدقناها لزمن طويل والتي مؤداها: أن المعلم الفعال يولد ولا يصنع وأن بإمكان أي فرد أن يصير معلماً ناجحاً إذ يكفيه فقط إتقان المادة التي سيقوم بتعليمها.

٩- أنه في ظل التوجه العالمي نحو الاقتصاد الحر وتطبيق مبدأ حرية السوق في مجال التعليم، فإن عدم وجود معايير واضحة ومستويات محددة للممارسة لمهنية في مجال التعليم من شأنه أن يفتح المجال أمام أصحاب المدارس الخاصة وتجار المعرفة من راغبي الكسب الضخم والسريع من الاستعانة بمعلمين غير أكفاء، كما قد يفتح المجال في نفس الوقت أمام المدارس التي تملكها الدولة، عندما يقل المعروض من المعلمين الأكفاء عن حاجتها، إلى الاستعانة بمعلمين غير مؤهلين لملئ الفراغات التدريسية لديها، وعلى وجه الخصوص في المناطق النائية والفقيرة، وبغير شك فإن هذا وذاك يتناقض ومبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين جميع الأفراد.

١٠- أن وجود معايير واضحة ومستويات محددة للحكم على الممارسة المهنية للمعلم من شأنه أن يساعد على:

- التقييم الموضوعي لأداء المعلم من خلال مقارنة أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه.
- دفع المعلم للتفكر في ممارساته ومحاكمتها ذاتيا.. ومن ثم تطوير هذه الممارسات أولا بأول باتجاه مستويات الأداء المحددة المتضمنة في تلك المعايير.
- توجيه برامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة باتجاه أهداف مرغوبة تشتق من معايير الممارسة المهنية المتفق عليها.

وهكذا فقد بات من الضروري إصلاح وتطوير مهنة التعليم انطلاقا من المبادئ السابقة، بما يتطلبه ذلك من تطوير الأسس الضرورية للنهوض بنوعية المعلم، من حيث عمليات اختياره وانتقائه وإعداده قبل الخدمة وتنميته مهنيا في أثنائها، إلى جانب وضع أسس ومعايير السماح للأفراد بالممارسة المهنية ف يمجال التعليم. وفي هذا الصدد في أواخر تسعينيات القرن العشرين، بدأت العديد من كليات التربية بالجامعات الأمريكية العمل في

إصلاح نظم و برامج إعداد المعلمين،متأثرة في هذا العمل بجهود مجموعة هولمز التي تشكلت من ممثلي أكثر من مائة جامعة أمريكية مهتمة بالتربية و إعداد المعلمين بهدف التصدي للأزمة التي تواجه مهنة التعليم، حيث أصدرت هذه المجموعة، بعد دراسات مستفيضة، إعلاناً تحت عنوان معلمو الغد ضمنته الأسس الضرورية للنهوض بنوعية المعلم. كما عكفت بعد ذلك على دراسة مواصفات برامج إعداد وتربية المعلمين التي تستطيع تحقيق أهداف إصلاح وتطوير مهنة التعليم ومفاهيم عمل المعلم وتنظيم المدارس، والنماذج الجديدة للأدوار القيادية أو التدريبية لمدارس الغد التي أطلقت عليها هذه المجموعة اسم مدارس التنمية المهنية.

## معايير الجودة لأداء المعلم الفعال

يمكن القول بأن ثقافة معايير الجودة في التعليم لم تزل حتى الآن مغيبة في بلداننا العربية.. فمن ناحية تعتبر هذه الثقافة جديدة نسبياً حتى في العديد من البلدان المتقدمة، ومن ناحية ثانية فلا توجد حتى الآن في بلداننا العربية مؤسسات مستقلة تمنح الاعتماد لكليات إعداد المعلم، كما أنه لا توجد امتحانات للترخيص أو الأجازة للعمل في المهنة، وقد يكون من حسن الطالع القول بأن كليات التربية في المنطقة العربية بدأت تبذل في الآونة الأخيرة جهودا حثيثة في هذا الاتجاه، من خلال تطوير برامجها بما يتطلبه ذلك من إعادة بناء خطط وسياسات إعداد المعلم في ضوء المعايير العالمية لتأهيل وتربية المعلمين، مما يمكن معه القول بأن هذا العمل يمثل نقله نوعية وكيفية تستهدف الوصول بممارسات المعلم العربي إلى معايير الممارسة المهنية من منظور عالمي.. وهو أمر يمثل بدوره خطوة هامة في طريق تحقيق معايير الجودة في تعليم طلابنا في مراحل التعليم المختلفة.

وعلى أية حال يمكن القول بأن تحليل الخبرة العالمية في هذا المجال تشير إلى أن معايير الأداء المقبول للممارسة المهنية في مجال التعليم، تنطلق من النظر إلى أن مسئوليات المعلم كممارس مهني تتمحور في خمسة المجالات التالية:

١- مسئوليات المعلم عن تلاميذه وعن تعلمهم: بحسبانه مسئولا عن تكريس جهوده

لتيسير حصول جميع التلاميذ على المعرفة، ومن ثم توجيه وتعديل ممارساته في ضوء ميول التلاميذ وقدراتهم ومهاراتهم وخلفياتهم، بالاستناد إلى فهمه لكيفية نمو التلاميذ وكيفية تعلمهم.

٢- معرفة المعلم للموضوعات والمواد الدراسية التي يعلمها وكيفية تعليمها للتلاميذ: فالمعلم الفعال يتوافر له فهم خصب للموضوعات والمواد التي يقوم على تدريسها، وبمقدوره الكشف عن هذه الموضوعات والمواد للتلاميذ، كما أنه يعي ما يحمله التلاميذ معهم من معارف ومدركات ومفاهيم سابقة، وباستطاعته إبداع مسارات معرفية متعددة تتناسب وتباين تلاميذه واختلافهم، ويسعى لتعليمهم كيف يحددون مشكلاتهم ويطرحونها ويبحثوا عن حلول ناجعة لها.

٣- مسئوليات المعلم عن إدارة تعلم التلاميذ ومراقبته: والمعلم المهني مسئول عن ابتكار أوضاع تعليمية تحافظ على ميول تلاميذه، كما وأنه يتقن مدى واسع ومتنوع من الأساليب والاستراتيجيات التعليمية المناسبة، ولديه من المعارف والمهارات ما يمكنه من التوظيف الفعال لها في الوقت المناسب لاستثارة دوافع التلاميذ للتعلم ودمجهم رادى وجماعات في أنشطة وخبرات تعليمية ثرية، ويستخدم طرق وأساليب عديدة لمراقبة تعلم التلاميذ وقياس نموهم وشرح وتفسير أداء لتلميذ لوالديه.

٤- القدرة على التفكير بطريقة منظمة في ممارساته والتعلم والنمو المهني من خلال الخبرة: فالمعلم المهني يملك القدرة على/ والرغبة في فحص ومحاكمة ممارساته بطريقة ذاتية، ويسعى للحصول على مشورة ونصح الآخرين والإفادة من البحث التربوي لتعميق معرفته، وتطوير ممارساته بما يتلاءم مع ما يستجد من أفكار تربوية وسيكولوجية وما يظهر من مكتشفات علمية وتكنولوجية.

٥- الانخراط بشكل عضوي في مجتمعات التعلم: فالمعلم المهني يمارس عمله على نحو تعاوني مع آباء التلاميذ ويشركهم في العمل المدرسي ويسعى لاستثمار إمكانيات المدرسة والمجتمع المحلي ومصادره المختلفة في إثراء تعلم التلاميذ.

ويمثل النموذج الأمريكي في مجال وضع معايير لجودة الممارسة المهنية للمعلم هو النموذج الرائد بين كافة النماذج العالمية، كونه الأسبق من ناحية، فضلا عن كونه النموذج الذي يمثل الرافد الأساسي الذي انطلقت منه كافة النماذج الأخرى، وفي هذا الصدد فقد انطلق المجلس القومي لاعتماد تربية المعلمين بالولايات المتحدة الأمريكية من هذه المسئوليات لصياغة مجموعة من المعايير يحدد في ضوئها المعارف الأساسية والبيداجوجية والمهارات الأدائية التي ينبغي أن تتوافر لجميع المعلمين، إضافة إلى مجموعات أخرى من المعايير النوعية اللازمة لإتقان تعليم العلوم المختلفة في المستويات التعليمية المتنوعة، وتستهدف هذه المعايير وتلك توجيه برامج إعداد المعلم وتأهيله نحو تمكين المعلم المرشح من أن يصبح قادراً على أن:

**أولاً**: يتمكن من المفاهيم الأساسية وبنية العلوم التي سيتخصص في تدريسها، ويتقن مهارات البحث والاستقصاء الخاصة بميدانها، بما يساعده على إعداد خبرات تعلم ذات معنى للتلاميذ.

ثانياً: يقدم فرصاً للتعلم تدعم النمو العقلي والاجتماعي والشخصي للمتعلم، بما يتطلبه ذلك من معرفته بكيفية تعلم الأطفال وكيفية نموهم.

ثالثاً: يبتكر وضعيات ومواقف ويخلق فرصاً تعليمية تتلاءم من تنوع المتعلمين وتباينهم، بما يتطلبه ذلك من وعيه وإلمامه بالكيفية التي يفسر بها ما بين المتعلمين من اختلافات وفروق فردية تؤثر في الطريقة والسرعة التي يتعلم بها كل منهم.

رابعاً: يمتلك مدى واسع ومتنوع من طرائق واستراتيجيات التعليم والتعلم ويستخدمها في تشجيع وتنمية قدرات التلاميذ على التفكير الناقد وحل المشكلات وأداء المهارات.

خامساً: يوفر بيئة تعلم تحفز التفاعل الاجتماعي الإيجابي، والإندماج النشط في التعلم وتستثير الدافعية الذاتية للتعلم، بما يحتاج إليه ذلك من وعي بطبيعة الفرد والجماعة وموجهات السلوك والدوافع للتعلم.

سادساً: يعزز البحث الإيجابي والاستقصاء النشط والتعاون والتفاعل الصفي الداعم

في غرفة الصف من خلال إلمامه بأساليب التواصل اللفظية وغير اللفظية وتوظيفها بفاعلية في تحقيق ذلك.

سابعاً: يخطط للتعليم معتمداً على معرفته بمحتوى المادة الدراسية، والطلاب، والمجتمع المحلي وأهداف المنهج.

ثامناً: يستخدم بفاعلية الأساليب والاستراتيجيات التقويمية المناسبة لتقويم وتأمين النمو العقلي والاجتماعي والجسمي للمتعلمين ويحافظ على استمراره.

تاسعاً: يمارس التفكير والتأمل على نحو مستمر في ممارساته، ليقوم آثار اختياراته وأفعاله على الآخرين «تلاميذ وآباء ومعلمين وغيرهم من المهنيين التربويين» ويتحرى الفرص التي تدعم نموه المهني المستمر.

عاشراً: ينمي علاقات مع الزملاء في المدرسة ومع الآباء وأسر التلاميذ والهيئات الأخرى في المجتمع المحلي من أجل دعم تعلم التلاميذ ورفاهم.

ومنذ نشر هذه المعايير بدأت ما يربو على ثلاثين ولاية أمريكية في تطبيقها على عمليات الإجازة ومنح الترخيص بمزالة مهنة التعليم كما بدأت العديد من كليات إعداد المعلم داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وفي العديد من المجتمعات الأخرى، خاصة المتقدمة، في إعادة تصميم برامج وخطط تأهيل المعلم قبل الخدمة وتنميته المهنية في أثنائها، كذا وضع سياسات الترخيص و إعادة الترخيص له بمزاولة المهنة انطلاقاً من هذه المعايير.

**المتطلبات الأساسية لضمان جودة أداء المعلم:**

وهكذا فإن وجود معايير مهنية بات يمثل ضرورة ملحة يتطلبها تطبيق مبدأ المحاسبية في مجال التعليم بحسب أن ذلك يساعد على مطابقة الممارسات التعليمية لمتطلبات تحقيق الجودة العالية المطلوبة في التعليم ومن ثم تجسير الفجوة بين الواقع والمأمول من هذه الممارسات، الأمر الذي ينعكس بغير تلك على زيادة كفاءة المربين المهنية وعلى ضمان تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الأفر وبصفة عامة فقد بات ينظر إلى تطبيق ثقافة الجودة الشاملة باعتباره مدخلاً لإصلاح وتطوير مهنة التعليم.

**الترخيص لمزاولة مهنة التعليم أحد الضمانات الهامة لجودة أداء المعلم:**

قد لا يجانبنا الصواب كثيرا إذا قلنا أن تمهين التعليم بات يمثل ضرورة حتمية لصون هيبة المهنة ومكانتها وسمو رسالتها، أو كما يقول فيلسوف التربية الأشهر باولو فراير: أن هذا الأمر يعد ضمانة أساسية لكفاءة وفاعلية "أولئك الذين يتجراون على الالتحاق بها" ذلك أنه أصبح من المتفق عليه أن الترخيص لمزاولة مهنة التعليم بمثابة أحد أهم المتطلبات الأساسية لضمان جودة أداء المعلم، والذي يمثل بدوره المدخل الأساسي للتحقيق غاية رئيسية تسعى إليها نظم التعليم في البلدان صاحبة الريادة التعليمية حيث تتمثل هذه الغاية في ضمان نوعية تعليمية عالية الجودة لأبنائها وذلك من خلال:

- الحرص على ألا يلتحق بهذه المهنة إلا معين يؤمن جانبهم في الممارسة المهنية الفاعلة.
- حفز الملتحقين بالمهنة على النمو المهني الذاتي والمستمر.
- ترسيخ مكانة للمهنة تليق بها مما قد يزيد من دافعية العناصر الجيدة للالتحاق بها والحرص على الاستمرار فيها ولتمسك بأخلاقياتها.

وعليه يمكن القول بأن حاجة نظم التعليم في مجتمعاتنا العربية للأخذ بهاذ التوجه يعتبر بمثابة أحد التحديات التي تفرضها متطلبات لارتقاء بمستوى أداء المعلم العربي، ومدخلا حيويا لضمان التطبيق الفعال لمعايير الجودة الشاملة في هذه النظم بما يمكنها من أن تصبح أقدر على أن تقدم لأبنائه نوعية تعليمية عالية الجودة أسوة بما تقدمه نظم التعليم في البلدان المتقدمة تعليمياً لأبناء هذه البلدان وقد يتطلب الأخذ بهذا التوجه أن يسعى كل قطر عربي لإنشاء هيئة الترخيص لمزاولة مهنة التعليم في بما يستلزمه ذلك من تحديد شكل هذه الهيئة، وأسس السياسة العامة المتعلقة بعملية الترخيص وتحديد الشروط والضوابط والإجراءات التي تحكم الممارسة المهنية في مجال التعليم وفقا لظروف كل دولة على حدة.

## نجاح معلمة الروضة في إدارة قاعة النشاط

### الأهمية الخاصة للإدارة التربوية قبل المدرسة:

إن الإدارة الجيدة هي التي تعمل على تنفيذ العمل أو المهمة المطلوب أداؤها من خلال وضع توصيف دقيق للعمل، أو تحليل دقيق لمكونات هذا العمل، وتتطلب الإدارة الجيدة في العملية التعليمية برياض الأطفال ضرورة ومع أهداف محددة بدقة واتخاذ المعلمة القرارات الحاسمة، واستخدامها الإمكانات والموارد المتاحة استخداما أمثل، وزيادة فاعليتها مع الأطفال، واستخدامها برنامج عملها بشكل جيد.

ويحتاج كل ذلك إلى مزيد من الجهد والمهارة واللباقة والحماس من المعلمة، لأنها تتفاعل مع أطفال في مرحلة عمرية معينة. ولهم متطلبات متعددة ومتنوعة، يجب أن تعمل على تلبيتها وإشباعها، ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت المعلمة على وعي بمتطلبات نمو الأطفال في هذه المرحلة وكيفية إشباعها، وامتلاكها للمهارات الإدارية الأساسية التي تنظم عن طريقها عملية التفاعل الصفي بينها وبين الأطفال وبين الأطفال وبعضهم البعض.

وإدارة المعلمة لقاعة النشاط في الروضة ذات طبيعة خاصة، حيث يرتبط دور المعلمة في تنظيم المناخ الاجتماعي والنفسي داخل قائمة النشاط ارتباطا مباشرا بعملية التعلم وحصيلته، فالمناخ الذي يشبع فيه الشعور بالدفء والألفة والصداقة في العلاقات يساعد على تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المعلمة إلى تحقيقها، الأمر الذي يساعد على زيادة مستوى دافعية الأطفال للتعلم ومبادرتهم للعمل والمشاركة الإيجابية في كل ما تحتويه الخبرات التعليمية من أنشطة.

ولكي تقوم معلمة الروضة بدورها التربوي على الوجه الأكمل يجب أن تنطلق من وعي باحتياجات الطفل النفسية والعقلية، وفي هذه المرحلة يتخذ النمو النفسي والعقلي للطفل أبعاداً يترتب عليه أن يراعي عمل الإداري الناجح الأبعاد التالية:

- بعد المحرك النفسي والاحتياجات المحددة للطفل.

- بعد الإدراك لدى الطفل بمعنى كيف تنظم وتفسر لديه المعلومات، التي تصل إلى المخ خلال الحس.
- البعد الذهني وهو القدرة على التفكير والتعليل، ويعتمد ذلك على النمو اللغوي عند الطفل عن طريق الشرح والأسئلة وتعليم الطفل أن يسأل ويجيب.
- بعد الأحاسيس، وهنا تتكون صورة الذات، ولكي تتكون عند الطفل صورة إيجابية عن ذاته يجب استخدام التشجيع بدلاً من العقاب.

ولهذا تعد الإدارة الفعالة للمعلمة داخل حجرة النشاط أساسا جوهريا لتعلم الأطفال ومن أهم الكفايات الضرورية للمعلمة الناجحة، على اعتبار أن إدارة حجرة النشاط عملية تفاعل إيجابي بين المعلمة والاطفال، حيث يتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة تتطلب ظروفاً وشروطاً مناسبة تعمل الإدارة في حجرة النشاط على تهيئتها.

والتعلم الفعال داخل قاعة النشاط يتطلب من المعلمة أن تكون إدارية فعالة، بحيث يجب أن تكون قادرة على إيجاد التعاون بين الأطفال من أجل إنجاز المهام التعليمية، وعلى قيادة قاعة النشاط، والمحافظة على توفير مناخ صحي يساعد على التعلم والتعليم، وأيضا على الاتصال الجيد وتحفيز الأطفال والمحافظة على النظام ومكوناته وعناصره.

وبذلك يتضح أن الإدارة التربوية للمعلمة في قاعة النشاط على درجة بالغة من الأهمية في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم العملية التعليمية لأن هذا التنسيق الإداري إذا أحسن القيام به، فإنه - بلا شك - ينحو تجاه تحقيق المعلمة للأهداف التربوية المنوطة بها.

**البعد الفلسفي لإدارة الروضة:**

تبر أهمية دراسة البعد الفلسفي للمربي بصفته الإنسانية وبصفته المهنية الإدارية نظرا لما يمكن أن يقدم له من مساعدة وخدمة في التعامل مع معطيات الحياة التي ينشط من خلالها والأبعاد التي تحيط به.

ودراسة البعد الفلسفي لإدارة الروضة. تساعد المعلمة على تحليل خبراتها العامة

وتفسيرها، وتكسبها إدراكا ووعيا بالافتراضات والمبادئ الكامنة في تفكيره وطريقة تعقلها للأمور التي تظهر خلال خبرات نعيشها وأحكام وقرارات تصوغها، فهي تكشف عن المعايير التي يستخدمها العقل الإنساني في التعامل مع كل ما يقدم له، والتي من خلالها يستطيع العقل البشري إدراك ما هو جديد وواقع، وبذلك تتبلور شخصية على أساس من اليقين الفكري والمعرفي وتجعل لدى المعلمة قابلية ونزعة نحو الشمولية، والوعي الذاتي والشفافية والتعمق والانفتاح الفكري.

وقدرة المعلمة على إدارة قاعة النشاط الفاعلية، إنما يساعدها على تحقيق الانضباط الصفي داخل قاعة النشاط، وهذا الانضباط يساعدهما في تنفيذ الأنشطة بمرونة تبعاً لمتطلبات الموقف التعليمي بالإضافة إلى مراعاة ميول واتجاهات واهتمامات الأطفال، ومراعاة الفروق الفردية بينهم بحيث تشبع كل هذه الجوانب، وفق أطر ومعايير إدارية فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

فالمعلمة التي تتقن مهارات إدارة حجرة النشاط تستطيع أن تحافظ على أندماج الأطفال وتفاعلهم، وعلى بنائهم التعليمي حيث تخطط لكل شيء داخل قاعة النشاط بعناية فائقة، بداية من اللحظة التي تدخل فيها تلك القاعة، ومروراً بالتوجهات التي توجه بها الأطفال الذين انتهوا من الأنشطة المخططة لهم، وانتهاء بترك الأطفال لقاعة النشاط.

وبذلك تستطيع المعلمة أن تجعل من الموقف التعليمي خبرات غنية تثير اهتمامات الأطفال وتشجعهم على التفكير، وتساعد على بناء الاتجاهات والقيم لديهم، وغير ذلك من جوانب التعلم المرغوب فيها، كل ذلك لا يمكن أن يحدث بدون إدارة فاعلة من قبل المعلمة لقاعة النشاط في الروضة.

**الكفايات الواجب توافرها في معلمة الروضة لإدارة قاعة النشاط:**

لكي تدير معلمة الروضة قاعة النشاط بفاعلية لابد أن تكون متقنة للعديد من الكفايات الإدارية والمهنية والعلمية، وقادرة على فهم العوامل التي تحدد سلوكها الإداري المناسب، ومتمكنة من عمليات تخطيط، وتحديد أدوارها، وفهم ميول أطفالها، وواعية

بالظروف البيئية والاجتماعية التي تعمل فيها، وافتقادها لإحدى هذه الكفايات، قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام التعليمي داخل قاعة النشاط؟ وبالتالي تضطرب عملية إدارة المعلمة لقاعة النشاط، ويحدث خلل في بعض جوانب العملية الإدارية أو معظمها، مما يؤدي إلى عجز المعلمة عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

ويؤكد روبرت أن إدارة قاعة النشاط وتوجيه سلوك الأطفال إنما تحتاج لكفايات معينة، تكتسبها المعلمة في إدارتها لعدد من المهام والمواقف التي تحدث كل يوم داخل قاعة النشاط، وتتطلب الكفايات الفعالة في إدارة قاعة النشاط تمركز السلطة في يد المعلمة التي تمكنها من توفير ظروف التعلم الفعال والإحساس العام بالنظام، والعدالة والإنصاف لدى الأطفال.

ولعل أخذ المعلمة بالنمط المركزي في إدارة قاعة النشاط يعني زيادة عملية الانضباط وضبط النظام داخل القاعة، لعدم إدراك الأطفال في هذه الفئة العمرية لمعنى الديمقراطية والحرية، وحتى تدير المعلمة الوقت بشكل مناسب، هذا ويوجد العديد من الكفايات المنوطة بمعلمه الروضة منها:

١- إعداد وتنفيذ خطة البرنامج التربوي في قاعدة النشاط.

٢- إدارة قاعة النشاط وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة في إطار المنهج المحدد.

٣- المساهمة في توثيق قنوات الاتصال بين أولياء الأمور والروضة عن طريق اللقاءات الفردية ومجالس الأمهات والاتصال الهاتفي وتبادل المعلومات مع الوالدين.

٤- حضور الاجتماعات الدورية مع مديرة الروضة.

٥- الاهتمام بزيادة مهاراتها وقدراتها المهنية عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية أثناء الخدمة للتعرف على أحداث التطورات والأساليب التربوية المعاصرة.

٦- عقد اجتماعات دورية مع الأمهات «مجالس الأمهات».

وهذا يلقي على برامج إعداد المعلمات عبئا أكبر، حيث يجب أن يتم تطوير هذه البرامج بشكل مستمر في مؤسسات الإعداد لتراعي التطورات المستمرة، وتواكب التغيرات

المتلاحقة، حتى يكون المخرج التعليمي والمتمثل في المعلمة على قدر مناسب من الجودة لتقوم بدورها على أكمل وجه.

**لماذا إدارة قاعدة النشاط:**

من المعروف أن العملية التعليمية في الروضة غالبا ما تتم داخل قاعة النشاط باستثناء الأنشطة الحركية التي تتم في فناء الروضة، وبذلك يكون الأساس في العملية التعليمية في الروضة هو قاعة النشاط، ومن هنا كان ولابد من الاهتمام بحسن تهويتها و إضاءتها وترتيب مقاعدها، ومناسبة تلك المقاعد لأطوال الأطفال، وأحجامهم، بالإضافة إلى التأكد من عوامل السلامة والأمان داخل القاعة، لأن كل ذلك يساعد في تدعيم المهارات المطلوبة لأداء المعلمة لإدارة قاعة النشاط بشكل فعال.

ولإدارة المعلمة لقاعة النشاط أهمية بالغة، ليس لكونها واحدة من أهم الكفايات التدريسية للمعلمة فحسب لكونها ترتبط بأداء وتحصيل الأطفال، كما أنها شرط أساسي للتعليم الفعال.

فقاعة النشاط هي المكان الذي تستطيع فيه معلمة الروضة أن تقدم خبرات مربية متنوعة، إلى جانب الأماكن الأخرى كفناء الروضة أو الرحلات وغيرها، ولن يتحقق ذلك إلا عندما تمتلك المعلمة المستوى المناسب من المعارف والاتجاهات والقيم والمهارات التي تجعلها قادرة على إدارة التفاعلات بينها وبين الأطفال داخل قاعة النشاط في الروضة على نحو سليم.

## مسئوليات المعلمة وواجباتها الإدارية داخل قاعة النشاط

إن طبيعة الدور الذي تقوم به معلمة الروضة داخل قاعة النشاط يختلف ولو بشكل نسبي عن طبيعة الدور الإداري الذي يقوم به أي معلم في مراحل التعليم الأخرى، وذلك لطبيعة المرحلة العمرية التي تتعامل معها، ومدى مرونتها و إلمامها بحاجات الأطفال وميولهم واتجاهاتهم، وكيفية إشباع كل ذلك.

وبعد أن تقوم المعلمة بتحديد محتوى الأنشطة التي تلبي حاجات الأطفال الاجتماعية والعاطفية والجسمية، عليها أن تحسن إدارة العملية التعليمية داخل قاعة النشاط وخارجها، ومهارة الإدارة عند المعلمة تنمو مع الخبرة ولابد أن تخضع هذه المهارة للتقويم حتى نعالج السلبيات وتدعم الإيجابيات، ولكنها في كل الأحوال مهارة شخصية تختلف من معلمة لأخرى.

ويتضمن عمل معلمة الروضة ثلاث وظائف إدارية هي: التخطيط ويعني تحديد ما سيجري عمله، والتنظيم: ويعني طريقة العمل ومن سيقوم به،والتقويم: وبعين قياس مدى مناسبة الخطة للتطبيق، ويتطلب تحقيق الوظائف الإدارية في عمل معلمة الروضة تحقيق أهداف الموقف التعليمي بدقة وتحديد طرق هذه الأهداف، ثم وضع خطة أو برنامج العمل من حيث الخطوات والإجراءات لترجمة هذه الأهداف إلى واقع، وأخيرا وضع أسلوب أو أكثر لتقييم جوانب وفقرات الموقف التعليمي.

وإذا ما كانت خطة العمل فعالة ومنظمة وهادفة، فإن الإجراءات ستستمر، أما إذا كانت غير ذلك فربما يرجع هذا إلى إغفال المعلمة لخطوة أو أكثر من إجراءات العمل.

ويرى البعض الآخر أن أدوار المعلم الإدارية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم وهناك من يرى أن أدوار المعلم الإدارية تتمثل في توفير مناخ إيجابي داخل الصف،وتفعيل الاتصال الصفي، والتخطيط لإدارة الصف، وتنظيم بيئة الصف، وتنمية العلاقات الإنسانية داخل الصف.

وسنعرض للمسئوليات الإدارية لمعلمة الروضة بشيء من التفصيل:

**١- التخطيط:**

يعد التخطيط أو المسئوليات الإدارية لمعلمة الروضة، إذ عليه يتوقف تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة.

والتخطيط هو وضع خطة واتخاذ إجراءات مسبقة من شأنها بلوغ الأهداف التربوية التي نسعى إلى تحقيقها، ويشمل ذلك الإجراءات التالية:

١- تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد بحيث تترجم الأهداف النظرية إلى إجراءات سلوكية بشكل يمكن معه قياسها وتقويمها.

٢- تحديد الأساليب المناسبة التي تتبعها المعلمة داخل قاعة النشاط لتحقيق الأهداف، وكذلك الأنشطة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الأهداف، وتساعد على تحقيقها.

٣- وسائل التقويم المناسبة لمعرفة مدى ما تحقق من الأهداف.

وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما سهل على المعلمة اختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ الأنشطة المختلفة، وكذلك اختيار أفضل الأساليب لتقويم عملها.

وعلى المعلمة في الروضة أن تخطط للأنشطة في ضوء فهمها للاحتياجات الفعلية للأطفال، وأن يكون هدفها إشباع تلك الحاجات بأن تسعى إلى إيجاد الفرص لجميع الأطفال لأن يتعلموا كيف يعملون ويلعبون معا ويتعاونون وأن يحترموا حقوق بعضهم البعض.

والتخطيط مهارة تساعد معلمة الروضة على بناء هيكل عملها بصفة عامة، وبخاصة في المواقف التعليمية، فمن خلال التخطيط تأتي سائر الخطوات، فالتخطيط الناجح يحتاج إلى تحديد سابق للغايات والأهداف والطرق والوسائل، وأساليب العمل التي تعتمد على عوامل كثيرة مثل المحتوى والزمن المتاح ومستوى الأطفال والإمكانات المتاحة.

والاهتمام المتزايد بالتخطيط في مرحلة رياض الأطفال يتطلب وعياً واضحا من المعلمة بالجوانب التي يجب مراعاتها أثناء التخطيط فتخطيط الموقف التعليمي بوفر إطاراً واضحا لأهداف المعلمة بما يكفي ليساعدها على توجيه قراراتها وإجراء التعديلات المناسبة لأطفالنا في قاعة النشاط.

ولكي نضمن أن كل طفل مستمتع بخبرة تعلم فعالة، لابد أن تكون خطة إدارة قاعة النشاط في الروضة متطورة، بحيث تسمح لكل طفل أن يتعلم في بيئة تسمح له بالتعلم وفقاً لميوله واستعداداته، بحيث تكفل الخطة السيطرة على بيئة التعلم وتحفظ النظام في قاعة النشاط.

إن التخطيط الفعال لإدارة قاعة النشاط في الروضة، إنما يتكون لدى المعلمة منذ اليوم الأول لدخولها القاعة، عندما تقدم مدخل منظم و إعداد مسبق وتخطيط جيد قبل بداية الدراسة، كما يجب على المعلمة أن تخطط بعناية للبيئة الطبيعية للصف أخذه في الاعتبار ضرورة توفير مساحات تناسب مختلف الأغراض، مثل تنظيم المقاعد وتنفيذ القواعد والإجراءات الروتينية بكفاءة، وكذلك من المهم تمسك المعلمة بخطة رئيسية للوقت المحدد لكل نشاط لتقليل الوقت المستهلك، و إدارة التعامل مع الوقت بكفاءة، والتعامل بمرونة مع الأطفال، فالمعلمة التي لم تخطط للموقف بشكل واضح ودقيق، ولم تحدد أهدافها ومهامها ومهام أطفالها. ستجد نفسها مضطرة لاستخدام القوة والتسلط للسيطرة على النظام في قاعة النشاط، وبذلك يكون الوقت مهدرا والجهد المبذول ضائعا والفائدة محدودة.

والتخطيط يبدأ بتحديد الأهداف العامة ثم تحديد الأهداف التعليمية التي تسترشد بها المعلمات في اختيارهن للأهداف المناسبة لأطفالهن ومن ثم اختيار الاستراتيجية والأنشطة التعليمية.

هذا وتشتق الأهداف التربوية العامة من قيم المجتمع وأهدافه وفلسفته، ومن طبيعة نمو وحاجات الأطفال، ومن الاتجاهات التربوية المعاصرة، والتي توظف الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في سبيل تحقيقها. وبذلك تتأثر عملية تحديد الأهداف النوعية والسلوكية والإجرائية بعمر الأطفال ومرحلة النمو والمرحلة التعليمية.

ويتبع تحديد المعلمة للأهداف تحديد المحتوى والاستراتيجية التي سيتم بها التنفيذ، ثم الأنشطة التعليمية التي يجب أن تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف، و إذا ما أحسنت معلمة الروضة عملية التخطيط لكل ذلك، لاشك أنها ستتمكن من إدارة حجرة النشاط بشكل فعال.

فالتخطيط والإعداد للبرنامج يساهم في تحقيق أهداف النمو المناسبة للطفل، وبالتالي يعد من المرتكزات الضرورية في عملية الإدارة في الروضة، وعند تخطيط المعلمة لبرنامج نشاط يومي يؤخذ في الاعتبار الآتي:

- مراعاة الفروق الفردية في النمو بين الأطفال، وانعكاس ذلك على احتياجاتهم ومهاراتهم وسلوكهم.
- نوعية الرعاية والتعليم المستهدفة ومدى الحاجة إلى تدريب المعلمات في الروضة للقيام بأدوارهن وتقبلهن لفلسفة البرامج المعدة.
- مراعاة طبيعة المباني وترتيب وسعة المكان داخل وخارج الروضة، كي لا يكون من الصعب التحكم في الأطفال أثناء ممارسة النشاط، وحتى لا يضيع الكثير من الوقت في نقل الوسائل المستخدمة من مكان لآخر في كل نشاط.
- توفر الوسائل والأدوات المناسبة لعدد الأطفال.
- مراعاة الوقت، فلا يكون عدد الأنشطة المخطط لتنفيذها أكثر أو أقل مما يسمح به الوقت.

وإذا تم مراعاة المعلمة للعوامل السابقة بشكل مناسب، فإن إدارتها لقاعة النشاط ستكون إدارة فعالة، وذلك لمراعاتها تهيئة المناخ المناسب وتوفير الظروف الملائمة لإحداث تفاعل إيجابي مع الأطفال.

وتحتاج المعلمة إلى معايير تستطيع من خلالها الحكم على مدى نجاح الطريقة التي استخدمتها في تنفيذ النشاط، ومن أهم هذه المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الشأن عائد الطريقة، فقد يكون العائد قليلا ممثلا في شكل مفاهيم وتعميمات ثم تكوينها لدى الأطفال، وقد يكون في شكل ميول نجحت المعلمة في إثارتها لدى أطفالها من خلال ما استخدمته من طرق، وفي جميع الأحوال تستطيع المعلمة أن تزن قيمة ما توصل إليه الأطفال بالمقارنة بما وضعته من أهداف، وذلك عن طريق أسلوبها في الإدارة، حيث يساهم الأسلوب الإيجابي للإدارة من جانب المعلمة من منحها القدرة على خلق جو إيجابي تدوم فيه السلوكيات المرغوبة من جانب الأطفال.

وتبني العملية الإدارية داخل قاعة النشاط على حصيلة التجارب والخبرات الإدارية والتربوية التي تستخلص من العمل في الروضة، وهذا البناء عملية واعية تتضمن:

- مراعاة طبيعة نمو الطفل وتطوره في هذه المرحلة، ويتطلب ذلك ضرورة إدراك المعلمة وإتقانها لأساليب التعامل مع الأطفال في مرحلة الروضة، وتطويع المنهج التربوي وترجمته إلى برامج مناسبة للطفل، بحيث تشتمل على ما يجب أن يتعلمه من خبرات، إضافة إلى بعض الدراسات والأنشطة والألعاب التعليمية والتربوية والملائمة لهذه المرحلة.
- مراعاة أسلوب التعلم المناسب لتقديم المفاهيم المختلفة إلى الطفل وتبسيطها لكي يستوعبها بسهولة، ولكي تحقق تكامل النمو المعرفي لديه.
- إدارة العلاقات الإدارية داخل الروضة بطريقة مناسبة، بحيث يمكن تنفيذ الأهداف المرجوة بأيسر طريق وبأقل جهد ممكن.

ونخلص من ذلك إلى أن جانب التخطيط يعد من أبرز الجوانب في العمل الإداري للمعلمة داخل قاعة النشاط، لأنه ييسر عملية التعلم ويخلق جو من التفاعل الإيجابي الهادف بين المعلمة والأطفال من ناحية، وبين الأطفال وبعضهم البعض من ناحية أخرى.

**٢- التنظيم:**

التنظيم مهارة تساعد المعلمة في وضع الأهداف واتخاذ القرار، وتنمية فاعلية الأطفال، وإجراء عملية الاتصال بينها وبينهم، وإدارة الوقت، ففي ظل المفهوم الحديث لتربية الأطفال وتعليمهم في مرحلة رياض الأطفال، حيث يطلب من معلمة الروضة في هذه المرحلة الإقلال من استخدام أساليب التعلم المباشر واستخدام أساليب التعلم غير المباشر من خلال تنظيم البيئة التعليمية بالروضة، ومن خلال استخدام مواد ومصادر التعلم، ومن خلال توجيه الأطفال لكي يلاحظوا ويكتشفوا بأنفسهم.

وتعد قاعة النشاط في الروضة البيئة المادية التي لها تأثير كبير على زيادة فاعلية العملية التعليمية، حيث أن البيئة التعليمية داخل قاعة النشاط مكان يشعر فيه الأطفال بالأمن والقبول والاحترام المتبادل، إضافة إلى تميزها بالجاذبية والمظهر الخارجي الجيد، وتوافر التهوية والإضافة المناسبة، كذلك يجب أن تكون نظيفة ومزينة بابتكارات وإبداعات

الأطفال، حيث يؤثر كل ذلك على راحة الأطفال، وقدرتهم على التركيز، وزيادة فاعلية عملية التعلم. والمعلمة تحتاج أن تنظم وقتها، وأن تنظم الأطفال أنفسهم، وأن تنظيم الأنشطة التعليمية، وأن تنظم المكان الذي يمارس فيه الاطفال أنشطتهم بالإضافة إلى تنظيم الوسائل والمواد والخامات.

وبالنسبة لتنظيم الوقت، فلا توجد طريقة واحدة لتنظيم وقت الأطفال في الروضة، فتنظيم ساعات اليوم يختلف بين الأنشطة المختلفة من بلد لآخر ومن روضة لأخرى داخل المنطقة أو المدينة الواحدة تبعاً لاحتياجات الاطفال، وفلسفة الروضة، والأهداف التعليمية التي تسعى إلى تحقيقها، وتتجه الروضة الحديثة إلى اتباع نظام اليوم المتكامل والذي يعني توفير أنشطة متنوعة ومتكاملة تنمي في الأطفال الجوانب المعرفية والوجدانية والنفسحركية دون وجود فواصل واضحة فنظام اليوم المتكامل يتيح للمعلمة فرصا أفضل لتنظيم الوقت والمكان والإمكانات المادية والبشرية بشكل أفضل، حتى يصبح بالإمكان أن يقوم الأطفال بأنشطة مختلفة تتطلب استخدام وسائل متنوعة.

وتنظيم الوقت في مرحلة رياض الأطفال في الموقف التعليمي يختلف عن تنظيم الوقت في المراحل التعليمية الأخرى، لما لهذه المرحلة من فلسفة وأهداف خاصة تحكم عمل معلمتها، ومع ذلك فإنه توجد مجموعة م القواعد التي يجب أن تتبعها معلمة الروضة في تنظيم وقت الموقف التعليم منها: أن تبدأ الموقف التعليمي بمثير مناسب وأن تستخدم المحسوسات في عرض محتوى الموقف التعليمي، سواء كانت بصرية أم سمعية أم حسية أم سمعية وغيرها، وأن تتيح للأطفال الوقت الكافي للانهماك فيها يقومون به من أعمال، وأن تتيح للأطفال فرصة التعبير بيئة التعلم من المعلم إلى ما يلي:

- فهم المعلمة لطبيعة الأطفال واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية وأساليبهم في العمل.
- حسن التخطيط بحيث يتم استغلال كل جزء من مساحة الغرفة بما يتناسب مع طبيعة الأنشطة والخبرات التعليمية.
- تنظيم البيئة للمتعلمين بما يسمح بتنقل الأطفال بسهولة بين الأركان المختلفة، حيث

يتم ترتيب الأثاث والمقاعد بشكل يشجع الأطفال على التفاعل والعمل بشكل جماعي تعاوني.

- توافر التجهيزات والوسائل المرئية والوسائل التعليمية الأخرى، وترتيبها بشكل صحيح، بحيث يمكن الحصول عليها بسهولة.
- أن تلبي قاعة النشاط حاجات الأطفال العاطفية والاجتماعية، وأن تكون نظيفة وآمنة، وذو إضاءة وتهوية جيدة بحيث تحفز الأطفال للاهتمام بالتعلم وأن تكون الرؤية جيدة للأطفال.
- أن تكون المعلمة مؤهلة للعمل على توافر بيئة إيجابية داخل قاعة النشاط، تساعدها على تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين أطفالها من أجل تحقيق التعلم الفعال.

لذلك فإن توافر بيئة آمنة ومستقرة ومنظمة داخل قاعة النشاط، وتحسين بيئة التعليم للأطفال إنما يعتمد - وبشكل أساسي - على مهارة المعلمة في استخدامها للعديد من الاستراتيجيات التي تسهم في توفر مثل هذه البيئة داخل قاعة النشاط، وكذلك على قدرة المعلمة في إدارتها للقاعة، انطلاقاً من أن الإدارة الفعالة لقاعة النشاط تسهم بشكل قوي في تفعيل عملية التعلم.

ومن مهارات التنظيم التي تحتاج معلمة الروضة إلى إتقانها، مهارة تنظيم الخبرات التعليمية، وترجمة محتوى المنهج إلى برنامج يتكون من مجموعة من الأنشطة التعليمية التي تتم داخل قاعة النشاط وخارجها، فالأطفال لا يواجهوا المنهج التعليمي الرسمي، وإنما يتلقون مما توفره لهم المعلمة من مواقف تعليمية متنوعة في إطار برنامج متكامل يشمل جوانب النمو المختلفة للطفل.

أما بالنسبة لتنظيم الأطفال داخل قاعة النشاط، فقد وجد أن الأسلوب الجمعي للأطفال من الأساليب الشائعة، حيث يتميز هذا الأسلوب بأنه يكسب الأطفال الشعور بالانتماء للجماعة، مما يتيح لهم فرص المناقشة والمشاركة واكتساب حد أدنى من المعلومات والخبرات، كما يوجد أسلوب التعلم الفردي الذي يتيح لكل طفل أن يمارس نفس المهام

والأعمال حسب قدرته وسرعته، والأسلوب الثالث هو الأفضل وهو أسلوب العمل في مجموعات صغيرة بالأركان التعليمية داخل قاعة النشاط،حيث يساعد هذا الأسلوب الأطفال على التعلم بالمشاركة، كما أنه يساعد بطيء التعلم من الأطفال في التغلب على الشعور بالفشل، ويشجع الأطفال على الاعتماد على النفس، والعمل بالسرعة الذاتية، كما أنه ينمي مفاهيم التعاون والمشاركة عند الأطفال.

هذا وتوجد بعض الملاحظات التي يمكن أن تساعد على حسن تنظيم أماكن ومراكز التعلم في قاعة النشاط منها:

- التأكد من وجود التوصيلات الكهربائية في الأماكن التي تستخدم فيها الأجهزة الكهربية، مثل ركن الاستماع أو العرض.
- يفضل أن يكون ركن الفن في مكان قريب من حوض الماء، وفي حالة عدم وجود حوض ماء في الفصل، يكون قريبا من باب يوصل إلى الحمامات.
- وضع الأركان الهادئة مثل ركن الرياضيات وركن المكتبة في أماكن بعيدة عن ركن الأسرة أو ركن الدراما.
- التأكد من وجود ممرات كافية لتحرك الأطفال في قاعة النشاط دون إرباك الأطفال الآخرين أثناء ممارستهم للأنشطة المختلفة.
- تنظيم الأركان التي لها علاقة ببعضها البعض في أماكن متقاربة.
- يجب أن يسمح ترتيب الأركان للمعلمة بأن ترى الأطفال أثناء العمل لتعرف من منهم يحتاج إلى مساعدة أو توجيه.

وبالنسبة لطريقة جلوس الأطفال في قاعة النشاط، يجب أن تنظم حسب طبيعة الأنشطة يمارسها الأطفال، فالجلسة المناسبة لممارسة نشاط معين لا تصلح للاستماع إلى قصة، كذلك يجب أن يكون الأثاث من النوع السهل الذي يسهل تحريكه، وأن تسمح مساحة قاعة النشاط بذلك، وأن تتوافر في الأثاث شروط الصحة والأمان بحيث تتناسب

مع حجم وشكل جسم الطفل، كما يجب أن تحتوي كل قاعة على العدد الكافي من الخزائين بقدر ما تسمح به مساحة القاعة، بحيث يتوافر فيها الرفوف والأدراج وتكون في مستوى الأطفال ليستطيعوا أن يحفظوا فيها حاجاتهم و إنتاجهم، أو الحصول منهاعلى ما يحتاجون إليه من مواد وخامات ووسائل للأنشطة المختلفة.

من مجمل ما سبق يتضح أن عملية التنظيم عملية هامة وحيوية لإدارة المعلمة لقاعة النشاط بشكل فعال يحقق الأهداف المرجوة، حيث تستطيع من خلالها توظيف كافة الإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف العملية التعليمية في الروضة، إلا أن الواقع الحالي يصطدم بالعديد من المعوقات التي تحول دون إدارة المعلمة لقاعة النشاط بشكل فعال، مثل ضيق بعض القاعات، وعدم وجود الإضافة الكافية في البعض الآخر، وزيادة عدد الأطفال داخل بعض القاعات الأخرى، مما يحد من الإدارة الفعالة من جانب المعلمة لتنفيذ النشاط.

**٣- العلاقات الإنسانية وتوجيه سلوك الأطفال:**

إن معرفة المعلمة بماهية العلاقات الإنسانية وأهميتها، إنما يساعد بشكل كبير على تحسين كفاية المعلمة، ومن ثم الارتفاع بمستوى عملية التعلم داخل قاعة النشاط.

ويعد توفير مناخ صفي قائم على علاقات فعالة بين المعلمة والاطفال من جهة، وبين الأطفال أنفسهم من جهة أخرى مطلب حيوي لتحقيق الأهداف التعليمية، فمن الصعب على المعلمة أن تدير قاعة النشاط وتسودها علاقات إنسانية سوية ومناخ نفسي واجتماعي يتسم بالمودة والتراحم والوئام.

إن مهمة إدارة المعلمة لقاعة النشاط هي العمل على خلق جو تربوي يساعد كلا من المعلمة والطفلة على بلوغ الأهداف المتوخاه بأقل قدر ممكن من الجهد والمال والوقت. ومهما كانت الأمور الأخرى متوفرة، فلا يمكن لها أن تبلغ الهدف الذي نريد تحقيقه إلا إذا تمتع الطفل بجو تربوي مناسب يشعر فيه بالأمن والاستقرار، ونمنحه فيه حرية التعبير ونشجعه على الأخذ بزمام المبادرة، وتحفزه على التفاعل مع المعلمة ومع زملائه.

ويختلف الأطفال في حجرة النشاط في جوانب كثيرة، مثل القدرات العقلية والمستويات الثقافية، والميول، والقيم، والاتجاهات، وهذا يعني أن المعلمة في تفاعلاتها المختلفة مع الأطفال داخل القاعة تواجه بفروق كثيرة في هذه الجوانب، وبالتالي لابد أن تكون على قدر من الأعداد والمعلومات يمكنها من التعامل مع هذه المستويات المتنوعة وتلبية احتياجاتهم، وإشباع رغباتهم.

ويمثل الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية داخل قاعة النشاط في الروضة أحد المقومات الأساسية لنجاح العملية التعليمية، فالمعلمة داخل قاعة النشاط لا تقوم بدور المسيطر، بل تمارس دور الميسر كي تسهل على أطفالها سبل الوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية المأمولة، كذلك تحقيق التعاون والمشاركة بينها وبين الأطفال، وبين الأطفال وبعضهم البعض، كما يؤدي ذلك إلى احترام فردية كل طفل من خلال إتاحة الفرصة للأطفال للتعبير عن ذاتهم، وتنمية قدراتهم على تحمل المسئولية.

والتفاعل في إدارة قاعة النشاط ليس ذاتيا أي يقوم على رغبة المعلمة ومزاجها، وإنما هو تفاعل اجتماعي يوجب على الطفل أن يسهم في كل موقف من مواقف الخبرة فالسلوك التفاعلي المستمر سلوك تربوي متميز، وهو لا يقتصر على مجرد موف تربوي من جهة، واستجابة تفاعلية من جهة أخرى، وإنما هو سلوك مبادأة يستجيب للموقف بفكر واسع وسلوك إدارة قاعة النشاط سلوك مرن قابل للنمو، يعمل بتعقل واتزان، قادر على التغير حسب ظروف الموقف التعليمي، واع ديمقراطي ناقد وبناء.

وإذا كانت المعلمة تعتبر نفسها شريكا في المواقف التعليمية جنباً إلى جنب مع الأطفال وأنه يجب أن تكون للأطفال أدوارهم الفعالة، سنجد أن ذلك ستكون له انعكاساته المباشرة، والتي تتمثل في إنجاز الأعمال التي يكلف بها الأطفال بشكل دقيق، وبذلك يصبح على المعلمة أن تقوم بتوجيه التعلم، وتحدد بداية ونوع ومستوى التعلم الذي يجب تحقيقه في النهاية.

فالتعلم المستمر ليس مجرد معارف يكتسبها المتعلم، ولكنه إلى جانب ذلك مفاهيم وقيم واتجاهات ومهارات وغير ذلك من أوجه التعلم التي تشكل في مجموعها شخصية الطفل المستقبلية.

والمعلمة يمكنها توفير مناخ إيجابي داخل قاعة النشاط من خلال قيامها بعدة إجراءات، يتمثل بعضها في التزود باستراتيجيات تشتمل على مهارة الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومهارات العمل مع الجماعة، ومواءمة التعليم لحاجات واهتمامات الأطفال، وتنمية بيئة صحية تحظى بالاحترام والثقة والتقدير والروح المعنوية العالية والإبداع.

تقوم بدور المسيطر، بل تمارس دور الميسر كي تسهل على أطفالنا سبل الوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية المأمولة، كذلك تحقيق التعاون والمشاركة بينها وبين الأطفال، وبين الأطفال وبعضهم البعض، كما يؤدي ذلك إلى احترام فردية كل طفل من خلال إتاحة الفرص للأطفال للتعبير عن ذاتهم، وتنمية قدراتهم على تحمل المسئولية.

والتفاعل في إدارة قاعة النشاط ليس ذاتيا أي يقوم على رغبة المعلمة ومزاجها، وإنما هو تفاعل اجتماعي يوجب على الطفل أن يسهم في كل موقف من مواقف الخبرة، فالسلوك التفاعلي المستمر سلوك تربوي متميز، وهو لا يقتصر على مجرد موقف تربوي من جهة، واستجابة تفاعلية من جهة أخرى، وإنما هو سلوك مبادأة يستجيب للمواقف بفكر واسع، وسلوك إدارة قاعة النشاط سلوك مرن قابل للنمو، يعمل بتعقل واتزان، قادر على التغيير حسب ظروف الموقف التعليمي، واع ديمقراطي ناقد وبناء.

وإذا كانت المعلمة تعتبر نفسها شريكا في المواقف التعليمية جنبا إلى جنب مع الأطفال، وأنه يجب أن تكون للأطفال أدوارهم الفعالة، سنجد أن ذلك ستكون له انعكاساته المباشرة، والتي تتمثل في إنجاز الأعمال التي يكلف بها الأطفال بشكل دقيق، وبذلك يصبح على المعلمة أن تقوم بتوجيه التعلم، وتحدد بداية ونوع ومستوى التعلم الذي يجب تحقيقه في النهاية.

فالتعلم المستمر ليس مجرد معارف يكتسبها لمتعلم، ولكنه إلى جانب ذلك مفاهيم وقيم واتجاهات ومهارات وغير ذلك من أوجه التعلم التي تشكل في مجموعها شخصية الطفل المستقبلية.

والمعلمة يمكنها توفير مناخ إيجابي داخل قاعة النشاط من خلال قيامها بعدة إجراءات،

يتمثل بعضها في التزود باستراتيجيات تشتمل على مهارة الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومهارات العمل مع الجماعة، ومواءمة التعليم لحاجات واهتمامات الأطفال، وتنمية بيئة صحية تحظى بالاحترام والثقة والتقدير والروح المعنوية العالية والإبداع.

تقوم بدور المسيطر، بل تمارس دور الميسر كي تسهل على أطفالنا سبل الوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية المأمولة، كذلك تحقيق التعاون والمشاركة بينها وبين الأطفال، وبين الأطفال وبعضهم البعض، كما يؤدي ذلك إلى احترام فردية كل طفل من خلال إتاحة الفرصة للأطفال للتعبير عن ذاتهم، وتنمية قدراتهم على تحمل المسئولية.

والتفاعل في إدارة قاعة النشاط ليس ذاتيا أي يقوم على رغبة المعلمة ومزاجها، وإنما هو تفاعل اجتماعي يوجب على الطفل أن يسهم في كل موقف من مواقف الخبرة، فالسلوك التفاعلي المستمر سلوك تربوي متميز، وهو لا يقتصر على مجرد موقف تربوي من جهة، واستجابة تفاعلية من جهة أخرى، وإنما هو سلوك مبادأة يستجيب للمواقف بفكر واسع، وسلوك إدارة قاعة النشاط سلوك مرن قابل للنمو، يعمل بتعقل واتزان، قادر على التغيير حسب ظروف الموقف التعليمي، واع ديمقراطي ناقد وبناء.

وإذا كانت المعلمة تعتبر نفسها شريكا في المواقف التعليمية جنبا إلى جنب مع الأطفال، وأنه يجب أن تكون للأطفال أدوارهـم الفعالة، سنجد أن ذلك ستكون له انعكاساته المباشرة، والتي تتمثل في إنجاز الأعمال التي يكلف بها الأطفال بشكل دقيق، وبذلك يصبح على المعلمة أن تقوم بتوجيه التعلم، وتحدد بداية ونوع ومستوى التعلم الذي يجب تحقيقه في النهاية.

فالتعلم المستمر ليس مجرد معارف يكتسبها المتعلم، ولكنه إلى جانب ذلك مفاهيم وقيم واتجاهات ومهارات وغير ذلك من أوجه التعلم التي تشكل في مجموعها شخصية الطفل المستقبلية.

والمعلمة يمكنها توفير مناخ إيجابي داخل قاعة النشاط من خلال قيامها بعدة إجراءات، يتمثل بعضها في التزويد باستراتيجيات تشتمل على مهارة الاتصال، والعلاقات الإنسانية،

ومهارات العمل مع الجماعة، ومواءمة التعليم لحاجات واهتمامات الأطفال، وتنمية بيئة صحية تحظى بالاحترام والثقة والتقدير والروح المعنوية العالية والإبداع.

وبذلك يتضح أنه كلما أقامت المعلمة داخل قاعة النشاط علاقات ودية يسودها العطف والود والمحبة والامومة مع الأطفال، فإن ذلك سيجعل الأطفال يتقبلونها، ويستمعون إلى نصائحها، ويقدرونها، لأنها أصبحت المثل والقدرة أمامهم،وبالتالي سيشعرون بالأمن والأمان والطمأنينة معها، مما يزيد من دافعيتهم للتفاعل والإنجاز.

**٤- أساليب إدارة وتنفيذ الأنشطة داخل قاعة النشاط:**

إن أسلوب المعلمة في إدارة قاعة النشاط، وطريقتها في تنفيذ النشاط لهما أكبر الأثر في تحقيق الأهداف فقدرة المعلمة على مقابلة الاحتياجات الخاصة بالاطفال، وتفهمها لطبيعة استجاباتهم وانفعالاتهم، وطبيعة عملية التعلم في هذه المرحلة العمرية، كل ذلك سيوفر المشاركة الإيجابية الفعالة مع الأطفال، ويسهم بدرجة كبيرة في إدارة قاعة النشاط بشكل فعال.

وإحدى الطرق التي تحقق التهيئة الفعالة للأطفال والاستحواذ على اهتمامهم، عرض مواقف جديدة عليهم، وأن تغير المعلمة في طريقة تنفيذها للنشاط بشكل مستمر، باستخدام وسائل وأدوات متنوعة عن طريق التعلم التعاوني بين الأطفال على شكل مجموعات، والتوجيه المباشر في بعض الأحيان، والحوار والمناقشة، وأن تربط التعلم بميول الأطفال.

هذا وتتعدد أساليب إدارة الموقف التعليمي داخل قاعة النشاط ومن هذه الأساليب «الديمقراطي، والتسلطي، والمتساهل» وطبيعة العمل «بسيط، معقد/ صغير، كبير» ونوعية الأطفال «خبراتهم، وقدراتهم، ومستوى ذكائهم» والوقت المتاح للإنجاز «قصير/ طويل» ومعايير الجماعة «عادات/ تقاليد/ أعراف» وحجم مجموعة العمل « كبيرة/ صغيرة» والمناخ المتاح «مفتوح/ مغلق/ منضبط».

هذا وتوجد العديد من الأساليب والاستراتيجيات لإدارة المعلمة للموقف التعليمي داخل قاعة النشاط في الروضة، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب والاستراتيجيات:

١- أسلوب تعديل السلوك:

ويرى أصحاب هذا المدخل أن سلوك الأطفال غير ملائم، يمكن أن يعدل ويعاد تشكيله على نمط أكثر قبولاً من الناحية الاجتماعية وذلك من خلال التغيير المباشر للوقائع والأحداث في بيئتهم.

٢- أسلوب النظام الحازم لكانتر:

حيث يعرف المعلم الجازم بأنه المعلم الذي يوصل توقعاته بوضوح وحزم لأطفاله، وهو يعزز كلماته بتصرفاته ملائمة، ويرى ان المعلمين لهم حقوق وعليهم واجبات، يجب أن يمارسوها حتى يهيئوا بيئة تعلم مناسبة، مثل تشجيع النمو الاجتماعي والتربوي الموجب للأطفال.

ويقسم أصحاب هذا المدخل أنماط استجابة المعلمات لسلوكيات الأطفال إلى: نمط غير حازم: حيث يكون المعلم سلبياً في الاستجابة لسلوك الأطفال، فأحيانا يسمح بسلوك ويرفض سلوك آخر.

نمط العدائي: حيث يستجيب المعلم لسلوك الطفل بأسلوب عدائي، وقد يكون قادراً على إشباع حاجة الطفل للتعلم والتدريب، إلا أنه لا يهتم بمشاعر الأطفال أو يقدر ذواتهم.

لنمط الحازم: حيث ينقل المعلم توقعاته للأطفال بوضوح وثقة وثبات، ويكون مستعداً لأن يعزز كلماته بتصرفاته، ولديه اتجاهات موجبة نحو الأطفال، ومدركاً لحاجاتهم للتشجيع والشعور بالأمن والسعادة.

٣- أسلوب دريكرز:

ويقوم على أساس نموذج الضبط الاجتماعي الذي يعتمد على أن كل سلوك منظم وهادف يسعى نحو تحقيق القبول الاجتماعي والانتماء لمجموعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التفاعل الاجتماعي، ويرى «دريكرز» أن المعلم يصف الطفل - أحيانا - بأنه كسول أو عدواني أو عاجز عن تحمل المسئولية أو مفرط في النشاط، وجميعها تصف أفعال الطفل،

ويرى أن السبب في ذلك هو أن الطفل في حاجة إلى مساعدة المعلم لاكتشاف بدائل أفضل للسلوك، فالمعلم يخطئ عندما يركز على سلوك الطفل غير الملائم لا على الغرض منه.

٤- أسلوب جينوت:

ويقوم على أساس أن أساليب وطرق التواصل والتفاعل التي يستخدمها المعلمين تساعدهم على تحقيق بيئة تعلم مأمونة و إنسانية ومنتجة، ويقوم هذا الأسلوب على قاعدتين أساسيتين هما:

- ممارسة المعلم للتواصل الدائم مع الأطفال.
- تعزيز الاستقلالية لديهم.

ويؤكد أصحاب هذا الأسلوب على حاجة المعلمين إلى ممارسة التواصل الملائم وهم يتفاعلون مع أطفالهم، ويعني ذلك القبول بدلا من الرفض، وأن يتجنبوا إهانة وتهديد الأطفال، فالمعلمات في الروضات - على سبيل المثال - يجب أن يتعلموا كيف يستثيرون دوافع الأطفال للتعلم، وأن يشجعوا الاستقلالية لديهم، وأن يعززوا تقديرهم لذواتهم، وأن ينزعون إحساسهم بالخوف والقلق أو الشعور بالإحباط.

٥- أسلوب الطب النفسي الواقعي لوليم جلاسر:

حيث يعتبر من أبسط الطرق وأكثرها فاعلية في مساعدة الأطفال على حل مشكلاتهم وتعديل سلوكهم، ويرى جلاسر أن الحاجات الغنسانية تعرف على نحو أفضل بلغة العلاقات الاجتماعية الناجحة، وأن المشكلات النفسية والاجتماعية للأطفال هي نتيجة للقرارات السيئة التي يتخذها المربون، ويعتمد مدخله على مساعدة الأطفال في تحديد السلوكيات التي تتعارض مع معايير المجتمع المقبولة، وإحلالها بأخرى أكثر قبولا من وجهة نظر المجتمع، ويرى أن الحب هو الوسيلة لتحقيق ذلك بالإضافة إلى تنمية الأطفال بالمسئولية والحاجة إلى النجاح..

٦- أسلوب كونين للإدارة:

يرى أنه عندما يصحح المعلم سوء السلوك الحادث من أحد الأطفال فإن ذلك سيؤثر غالبا على سلوك الأطفال الآخرين، ويعرف ذلك بالتأثير ومن الممكن للمعلم أن يمنع سوء السلوك الحادث في الصف من التكرار في المستقبل، وذلك من خلال وضع تأثير النموذج في العملية، كما يجب على المعلمة إعطاء الأطفال الاهتمام الكافي من خلال المشاركة في تحمل المسئولية، وأن تعمل على مدح كسلوك المرغوب فيه في الوقت الذي تتجاهل السلوك غير المرغوب.

٧- أسلوب التتابع المنطقي:

ويهدف إلى تطور الانضباط الذاتي للطفل، ويكون دور المعلمة مساعدة الطفل على فرض قيود على نفسه، وأن يتم ضبط الأطفال بالتدريج «خطوة بخطوة» على ان تحدد المعلمة شكل السلوك الذي ترغبه من الأطفال، وتساعدهم على تطوير احترام الذات والثقة في خبراتهم الخاصة، واعتذار الطفل لا يكون ذات معنى إذا لم يكن لديه الرغبة في التحسن، وترتبط النتائج المنطقية بالخبرات التي يتم ترتيبها من قبل المعلمة.

٨- أسلوب السلوك الإنساني:

على المعلمة أن تظهر اهتمامها بالأطفال، وتشعرهم بأنها تهتم بهم، وألا تطبق القواعد بقوة وصرامة على الأطفال، وعلى المعلمة أن تأخذ الأمور بصورة جدية، وأن تخفف من حدة الموقف، وأن تحدد شكل بيئة التعلم،وأن تشبع حاجات الأطفال العاطفية والاجتماعية، وتركز على العلاقة بينها وبين الأطفال، وعلى التعاون المشترك بينهم، وأن تعمل على توفير مناخ الثقة في قاعة النشاط لتشجيع الأطفال على حب الاستطلاع والرغبة في التعلم.

وبعد استعراض هذه الأساليب في الإدارة الصفية، يرى البحث أن أسلوب السلوك الإنساني الذي يركز على أدمية الطفل والعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمة، واحترام ذاتية الطفل وميوله وتنمية اهتمامه، يعد من أنسب الأساليب الملائمة للتعامل مع الطفل في مرحلة رياض الأطفال، حيث أن تجهيز بيئة التعلم وتنظيمها و إشباع

حاجات الأطفال ومتطلباتهم وتوطيد الصلات بين المعلمة والأطفال وبين الأطفال وبعضهم البعض من خلال التعلم التعاوني، وتوفير مناخ من الأمن والثقة في قاعة النشاط، كل ذلك يعد من الأهداف الأساسية التي تسعى رياض الأطفال إلى تحقيقها لدى الأطفال.

**والأسلوب الأمثل لتعديل سلوك الطفل هو:**

- أن يحرم الطفل من ممارسة نشاط معين محبب إلى نفسه على أن نوضح له سبب الحرمان.
- تجاهل السلوك المرفوض من الطفل إذا كان بلا سبب وجيه.
- التوجيه عن طريق إثارة المشاعر، وينمي هذا الأسلوب عند الطفل تحمل مسئولية قراراته.
- استخدام الحوافز المادية والمعنوية، ويفضل التركيز على الحافز المعنوي أكثر من المادي.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال.
- عدم إكرام الطفل أو تعويضه إلى مواقف لا يتحملها.

### أنماط الإدارة الصفية في الروضة:

تتعدد أنماط إدارة الموقف التعليمي في قاعة النشاط في الروضة تبعاً لوجهة النظر الذي ينظر فيها إلى هذه الانماط، وقد تتبع المعلمة نمط منها، وقد تمزج عدداً من الأنماط معا لتستفيد بمزايا أكثر من نمط، حسب مقتضيات الموقف التعليمي، ومن هذه الأنماط:

١- النمط التقليدي:

في هذا النمط يملي المنهج على المعلمة من قبل الإدارة وماعليها إلا أن ننفذ الجدول بدقة، وتحافظ على ما يطلب منها، وتأخذ في بداية العام الدراسي قائمة بالممنوع والمرغوب فيه، وترحب بأن تعطيها إدارة الروضة أي برنامج لتنفيذه خلال العام، والمعلمة هنا مرة إلى أقصى الحدود، وقادرة على التكيف مع أساليب الإدارة ولكنها تفتقد إلى المبادأة أو الابتكار.

٢- النمط الجماعي:

ويركز هذا النمط على أهمية أن يتعلم الطفل مع الآخرين، وتتم عملية التكيف هذه بمساعدة الأطفال بعضهم لبعض، وإعطائهم الحرية لذلك والمعلمة التي تعتمد هذا الأسلوب في العمل يتحول فصلها إلى ما يشبه خلية النحل من حيث النشاط، ومثل هذه المعلمة تكون، اجتماعية محبوبة من قبل الأطفال وأولياء الامور، وهي تعمل في جميع المواقف على تنمية قدرة الطفل على عقد صداقات مع الغير، وعند ظهور أي مشكلة عارضة تترك للأطفال فرصة حلها بأنفسهم ولا تتدخل إلا في اللحظة الحاسمة والأخيرة.

ويعتمد هذا النمط على المناخ السائد داخل قاعة النشاط، ذلك المناخ الذي تسوده الحرية المنضبطة والإيجابية والفاعلية من قبل الأطفال، ودور المعلمة هنا هو توفير هذا المناخ الذي يقوم على العلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلمة والأطفال، وبين الأطفال وبعضهم البعض.

ويتيح هذا النمط فرصاً عديدة للاتصال والتفاعل المستمر، وتبادل الخبرات بين الأطفال والمعلمة، وبين الأطفال وبعضهم البعض، ممايساعد كل طفل على أن ينقل أفكاره وخبراته إلى الآخرين.

٣- النمط التعليمي:

ويرتبط هذا النمط بالعمل لإعداد الأطفال للمرحلة الابتدائية وبناء على ذلك تتجه المعلمة لأن تعليم الأطفال مهارات أساسية، وتلقى عليهم دروس تهدف إلى تلقينهم معلومات تزيد ما لديهم من معرفة، إضافة إلى تعليمهم الأحرف الهجائية والأعداد والأشكال.

ويحصل أطفال هذه المعلمة على تقارير في الامتحانات العامة تشير إلى أنهم تعلموا منها، وفي حديثها مع الوالدين، تركز عادة على تجهيز الطفل للصف الأول.

٤- النمط السلوكي:

ويهتم هذا النمط بغرس الإحساس بالأخلاقيات في الطفل وجعلها معياراً يمكنه من

خلال الحكم على الامور، والمعلمة التي تعمل وفق هذا النمط تناقش مع الأطفال دائما كيف يجب أن يتصرفوا، وتحدثهم عن وجهة نظرهم الدينية والأخلاقية وتستخدم المعلمة لهذا الغرض قصصا اجتماعية ودينية، وتتوقع أن يقتدي الأطفال بها، وتهتم بتعليمهم حسن التعامل وتشجع الأطفال على تصحيح أخطائهم ومعاونة بعضهم البعض.

٥- النمط الحركي:

وتحافظ فيه المعلمة على ترتيب فصلها ونظافته، وتركز على الوسائل التي تساعد على ذلك من أدوات الرسم والألوان والملصقات، وتدخل في برامج النشاط في فصلها الرياضة البدنية والموسيقى، وتحرص على لبس الألوان الزاهية، وتعزز لدى الأطفال القدرة على التذوق الجمالي.

٦- النمط الصحي:

وتركز فيه المعلمة على اهتمامها بالتهوية ودخول الشمس إلى قاعة النشاط وتتأكد من أن الإضاءة كافية، ودرجة الحرارة مناسبة، وتلاحظ أعراض أي مرض على الطفل،وتعزله عن بقية زملائه، وتعلم الأطفال غسل اليدين، والنظافة الشخصية، وتهتم بالغذاء الجيد لكل الأطفال.

٧- النمط التلقائي:

وفيه تستجيب المعلمة لرغبات الأطفال بتلقائية، والمبدأ هنا هو أن كل طفل يحدد برنامجه الخاص اليومي، وتتجنب المعلمة إعداد جدول مسبق لكل طفل،وعليها أن تهيئ للأطفال ما يناسب اهتمامهم، وتلبي طلباتهم وتحاول أن تقدم لهم تعليما رسميا ذا مقررات منظمة، وفي هذا السبيل يجب أن تلاحظ اهتمامات الأطفال، وتركز على ذلك في تعليمها لهم.

وتؤمن المعلمة بإتاحة الحرية للأطفال، وتساعدهم في اكتشاف العالم المحيط بهم، دون تدخل مباشر منها، لأن هذه الحرية تتيح لهم فرصة ملاحظة الأشياء والتعامل معها، واكتساب خبرات جديدة وتعلم أساليب تفاعل متنوعة مع أقرانهم ومن ثم تنمو شخصياتهم نمواً طبيعياً.

٨- النمط الفردي:

ويرتكز هذا النمط على اختلاف الأطفال في القدرات، وبالتالي يجب أن يتعلم كل طفل حسب قدراته واهتماماته، وتعد المعلمة برنامجها على أساس أن يرضى كل طفل وتوفر المعلمة المناخ التشجيعي الذي يعطي الطفل شعورا بالحرية والانطلاق، وضع المعلمة الأطفال دائما في طور الاكتشاف وتنمية الطموح، وتفتح لهم آفاق الخيال.

٩-النمط الفعال:

وفيه تحصر المعلمة اهتمامها في التعليم من خلال النشاط التجريبي أو ما يسمى بالتعليم الفعال، فمثلا إذا أرادت أن تتكلم عن التفاح تحضر تفاحة وتجعل الطفل يشارك في وصفها وقطعها وتذوقها وأكلها، وكلما أرادت أن تشرح شيئا جديدا تفعل شيئا شبيها بذلك أو بهذه المشاركة ينمي الطفل جميع حواسه من شم ولمس وتصنيف وترتيب.

وفي الواقع الميداني تقوم إدارة المعلمة لحجرة النشاط على مزيج من هذه الأنماط، ولكن يجب أن تهتم المعلمة بالمهارات اللازمة لإدارة الموقف التعليمي، وتوفير بيئة تعليمية مثيرة وفعالة تؤثر في سلوك الأطفال وتتيح لهم فرصاً متنوعة للتعلم، وتزيد من دافعيتهم للعمل والمشاركة في المواقف التعليمية المتنوعة.

وانصراف الأطفال عن المعلمة داخل قاعة النشاط، إما بإنشغالهم بأمور جاذبية أو بتشتيت انتباههم وانصراف وعيهم عما يدور في القاعة، أو ظهور السأم والملل عليهم كلها أمور تحد من فاعليتهم، وتقلل من مشاركتهم الأمر الذي يجعل المعلمة أقرب إلى الفشل منه إلى النجاح، ولذا عليها أن تتعرف على الدوافع الكامنة وراء ذلك كله، فقد كون العلاج في تغيير أسلوبها أو تغيير نبرة صوتها أو في طريقة استخدامها للوسائل والأدوات ...إلخ.

**٥- الإشراف والمتابعة:**

يعتبر الإشراف التربوي أحد الركائز الهامة والأساسية لتطوير العمل التربوي، حيث يؤدي إلى تطوير العملية التعليمية وتفعيلها في الميدان التربوي، كما تحدده الأهداف

التربوية، كما أن عنصر الإشراف والمتابعة يعد حلقة وصل بين جميع مدخلات العملية التربوية.

والإشراف والمتابعة من جانب المعلمة يؤديان إلى تحسين العملية التعليمية لاهتمامها بالموقف التعليمي من جميع جوانبه ووسائل واساليب وبيئة تعليمية ومعلمة وأطفال.

هذا ويشمل الإشراف والمتابعة ما يلي:

١- ضبط النظام داخل قاعة النشاط.

٢- متابعة دوام الأطفال.

٣- التوجيه والإرشاد.

وإشاعة جو من النظام داخل قاعة النشاط أمر هام لنجاح كل من المعلمة والاطفال، إذ لا يمكن أن نحقق أهدافنا مهما كانت، في جو تسوده الفوضى والإخلال بالنظام، لأنه يعيق الجهود التي يبذلها الجميع ويشتت الانتباه.

يمكن للمعلمة ان تلجأ إلى بعض الأمور التي من شأنها تشجيع الأطفال على اتباع النظام واحترامه، فتحاول إيجاد بيئة تعليمية يسودها الجد والعمل وتوفير الظروف الملائمة لبلوغ الأهداف، وأن تركن إلى الهدوء والبعد عن الانفعال، إذا ما واجهتها حالة تؤدي إلى الإخلال بالنظام، على أن تلتزم العدل في تعاملها مع الأطفال.

ويجب أن تكون عملية الإشراف والمتابعة مستمرة من جانب المعلمة للأطفال في جميع جوانب العمل الإداري، لكي ينتقل التعلم والتعليم من التلقين إلى اكتساب المتعلم الخبرة التي تناسب تحقق التنوع والتميز والتفرد والابتكار.

وتعد الملاحظة والمتابعة التربوية أحد العناصر الهامة في عملية الإشراف والمتابعة، ولها أهميتها في إدارة المعلمة لقاعة النشاط، حيث تحدد حركة الأطفال وتقدمهم.

هذا وتسهم الملاحظة التربوية في الكثير من الأمور التالية:

- الكشف عن طبيعة الأطفال والقدرة على تشخيص ميولهم واتجاهاتهم.

■ التوجيه التربوي السريع للسلبيات التي قد تحدث من البعض.

■ القدرة على اكتشاف المواهب والاطفال المتميزين الذين هم في حاجة إلى رعاية وإرشاد ومتابعة، والقدرة على مساعدة الأطفال الضعفاء لكي تستمر مسيرة حياتهم العملية.

وبذلك تصبح عملية الإشراف والمتابعة للأطفال من جانب المعلمة، عملية هامة وحيوية، حيث أنها توضح إلى أي مدى يتقدم مستوى الأطفال، كما أنها تلقي الضوء على التعرف على جوانب القوة وتدعيمها وجوانب الخلل وعلاجها، من أجل تحسين العملية الإدارية داخل قاعة النشاط.

**٦- التقويم:**

يقصد بالتقويم إصدار حكم بشأن قيمة شيء أو عمل ما وعندما تقوم المعلمة أطفالها، فإنها تقوم أدائهم لا شخصياتهم فالتقويم يتضمن التشخيص والتوجيه وإعطاء درجات وتحديد معدلات ومستويات، وتنظيم الأطفال وفقاً لذلك، والتنبؤ بأداء الطفل في الأعمال المستقبلية.

والتقويم عملية تشخيصية علاجية تعاونية مستمرة، والهدف من تقويم المعلمة لأطفالها هو الوقوف على نقاط القوة عندهم وتعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف وعلاجها، وعلى المعلمة أن تكون على وعي تام بأهداف النشاط لتقوم بعملية التقويم بشكل مستمر وبشكل التقويم أحد الوظائف الإدارية الهامة لمعلمة الروضة، ويهدف إلى التحليل الناقد لوظيفتي التخطيط والتنظيم، ومن ثم تحديد تحقق الأهداف، ومدى التقدم في نمو الأطفال، ويهدف إلى التحقق من مدى مناسبة الإجراءات وأساليب العمل التي تخططها وتطبقها المعلمة مع الأطفال فإنه يهدف أيضا إلى تحديد مدى مناسبة أدوات الملاحظة والقياس التي تستخدمها المعلمة في أثناء المواقف التعليمية.

ويمكن للمعلمة من خلال إجراء عملية التقويم التحقق من مدى نجاحها في تحقيق ما خططت له من مواقف وخبرات، وما أدته في الواقع الميداني، ومدى مناسبة أساليب العمل التي استخدمتها مع الأطفال:

وعلى المعلمة حين تعمد إلى تقويم أطفالها أن تراعي أمرين أساسيين هما:

١- النظرة الشمولية: بمعنى أن تقف على وضع الطفل في مختلف الأنشطة التي يقوم بها، فقد يكون قوياً في أداء بعضها، وضعيفا في أداء البعض الآخر، وحينئذ تتقصى اسباب هذا الضعف وتعمل على علاجه.

٢- أن تقوم المعلمة الطفل من خلال قدرته على الإنجاز وبشكل مستقل بعيداً عن مقارنته بقدرة غيره من الأطفال، ذلك أن قدرات الأطفال متفاوتة، واستعداداتهم الفكرية مختلفة ومواهبهم متعددة.

لذلك يجب على المعلمة أن تقوم الطفل، وفق ما تؤهله له قدراته وتسمح به استعداده في كافة الجوانب العقلية والمعرفية والوجدانية والحسحركية والجسمية ..إلخ.

أن تقوم المعلمة لكل طفل داخل قاعة النشاط يعد من أصعب الأدوار التي تقوم بها، وذلك لأن:

١- الأطفال يمارسون أنشطتهم الحركية ضمن الأنشطة الأخرى في جميع الاوقات وبشكل غير منتظم، وبدون تخطيط سابق في معظم الأحيان مما يجعل من الصعب بمكان عليها القيام بعملية المتابعة، وتقويم أداء كل طفل على حدة وهم في حركة مستمرة.

٢- عدم وجود معايير مقننة ومتفق عليها بالنسبة لمستويات الأداء المتوقعة من الأطفال في أعمار مختلفة.

ويمكن للمعلمة أن تتغلب على هذه الصعوبات باستخدام أسلوب الملاحظة كأداة للتقويم بشرط أن تتم في إطار محدد للمهارات التي تسعى الروضة إلى تنميتها في الأطفال.

### ◻ العوامل التي تساعد على وجود الإدارة الصفية الناجحة لمعلمة الروضة:

إذا كانت إدارة قاعة النشاط هي إدارة إنسانية ومن أجل الإنسانية وخدمتها، لذلك توجد مجموعة من العوامل التي تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة داخل قاعة النشاط وهي:

١- إعداد المعلمة لبرنامج الأنشطة:

حيث لابد للمعلمة أن تخطط للبرنامج بأنشطته المختلفة، وتراعي فيه المقومات المختلفة للإعداد، حتى يشعر الأطفال بأن ما يقوم إليهم من أنشطة،يحقق نوعا من الإشباع لحاجة أساسية لديهم، مما يؤدي إلى شعورهم بالارتياح لما يحصلون عليه من خبرات.

٢- المناخ المناسب للنشاط:

حيث لابد من إشاعة مناخ مناسب أثناء تنفيذ النشاط والذي يتمثل في:

- استشارة دوافع وانتباه الأطفال مع ربط النشاط ببعض الظواهر المحيطة بالأطفال أو الخبرات السابقة، ولكي يحدث ذلك لابد من عرض مشكلات النشاط في صورة تساؤلات تثير دوافع وقدرات الأطفال.
- مشاركة الأطفال في المواقف التعليمية التي تهيئها المعلمة، مع إتاحة الفرصة لهم في شكل مجموعات من خلال الأركان أو بشكل فردي للتفاعل الإيجابي، إلى جانب تنمية روح التعاون الإيجابي بينهم واكتساب مهارات التعلم الذاتي.
- بشاشة المعلمة ف يوجه الأطفال أثناء تنفيذ النشاط، مما يسهم في زيادة دوافع الانتباه للنشاط، ويشيع مناخا من الدفء الوجداني بين المعلمة والاطفال.
- شاشة المعلمة في وجه الأطفال أثناء تنفيذ النشاط، مما يسهم في زيادة دوافع الانتباه للنشاط، ويشيع مناخا من الدفء الوجداني بين المعلمة والأطفال.

٣- العلاقات الشخصية للمعلمة:

فالقدرة على تكوين وتنمية علاقات شخصية بين المعلمة وأطفالها من العوامل التي تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة حيث تمثل شخصية المعلمة أساس العلاقات والتفاعل الإيجابي بين المعلمة والأطفال مع مراعاة أن هذه الشخصية يجب أن تتصف بالحزم والمرونة معاً وتحظى بالاحترام أو التقدير.

٤- أسلوب المعلمة أثناء تأدية النشاط:

ويقصد به قدرة المعلمة على متابعة الاحتياجات الخاصة للأطفال واستعداداتهم وإمكانات الأطفال وقدراتهم وأن تستقبلهم بعمق طبيعة استجاباتهم وانفعالاتهم وطبيعة عمليات التعلم في هذه المرحلة العمرية، حتى توفر لمشاركة الإيجابية الفعالة.

## المعوقات التي تحول دون إدارة عصرية فاعلة للمعلمة لقاعة النشاط

توجد بعض المعوقات التي تحول دون إدارة المعلمة لقاعة النشاط بشكل عصري منها:

**١- ارتفاع كثافة القاعة بالأطفال:**

حيث أدت الزيادة السكانية السريعة وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم إلى زيادة عدد الأطفال في الروضات، ولم تقابل زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم بإنشاء روضات متوازية، مما ترتب عليه زيادة كثافة قاعة النشاط بالأطفال، وأصبح ذلك يمثل عبئا ثقيلا على المعلمة من حيث الحركة والنشاط والجلوس والتقويم.

وأدت هذه الكثافة في عدد الأطفال إلى العديد من المشكلات الإدارية منها:

- عدم تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين الأطفال من خلال اهتمام المعلمة بفئة قليلة من الأطفال دون غيرهم.
- تعدد نظام الفترات الدراسية في بعض الروضات أفقد المعلمة الدور الإداري الحديث والمعاصر في قاعة النشاط.

**٢- مستوى إعداد المعلمة:**

مثل ضعف تأهيل بعض المعلمات وعدم تخصصهن في مجال رياض الأطفال وبالتالي عدم قدرتهن على القيام بتنفيذ برنامج الأنشطة بشكل كامل وفعال، ويترتب على ذلك عدم معرفتهن بخصائص الأطفال وحاجاتهم النمائية في هذه المرحلة، لأن فاقد الشيء لا يعطيه.

**٣- الوسائل والإمكانات المتاحة:**

حيث أن توفير الوسائل التعليمية بشكل كاف يساعد على تعليم الأطفال بسرعة، فالوسائل التعليمية تنمي المهارات المختلفة لدى الطفل، وتزيد من الخبرات التي يكتسبها، لأنها الأدوات التي ترتكز عليها المعلمة في تنفيذها للأنشطة وفي سرعة توصيل المعلومات للطفل، فمعلم بلا وسائل كجسد بلا روح.

ولكي تتغلب المعلمة على هذه المعوقات لابد أن تكون إدارتها لقاعة النشاط إدارة عصرية في تحقيق التعلم الذاتي للأطفال، وأن تنوع من مصادر معلوماتها وتجددها بشكل مستمر، وأن تكتسب مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة، وتشارك في حضور الدورات التدريبية والندوات، وأن تستثير دافعية الأطفال للاندماج في النشاط، وأن تجعل عملية التعلم متعة للطفل فتشجعه وتحترمه.

بالإضافة إلى تنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدى الأطفال، وأن تزيد من رغبة الأطفال في الإبداع وتدفعهم لذلك، وتنمي قدرات الأطفال على الحوار والمناقشة المبنية على الوعي والفهم، بهدف الإسهام في تنمية شخصية الطفل المتكاملة من كافة جوانبها.

## الفصل السادس

# نماذج تحسين إدارة الجودة وتطبيقاتها

## نماذج تحسين الجودة في التربية

منذ بداية الألفية الثالثة، حدثت تغيرات وتطورات عنيفة على المستوى الدولي والإقليمي والعربي، وذلك بفعل ظواهر العولمة والخصخصة وتجارة السوق والتنافس الدولي،وحدثت إنجازات مذهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومجال ثورة المعرفةوثورة الاقتصاد المبنى على المعرفة، مع ما واكب ذلك من تحولات ومتطلبات في الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية في كل دول العالم، ولمواجهة هذه التغيرات والتطورات والإنجازات والمتطلبات بات مطلوبا من النظم التربوية على المستوى الدولي والإقليمي والعربي القيام بإصلاحات وتجديدات ثلاث موجات منذ عام ١٩٧٠م.

**الموجة الأولى: التأكيد على الجودة الداخلية:**

حيث تم التركيز خلال الموجة الأولى منذ عام ١٩٧٠م للإصلاحات التربوية على الفاعلية الداخلية وتحسين الأداء المدرسي الداخلي، وبشكل خاص التركيز على الطرق والعمليات المتعلقة بالتدريس أو التعليم. وأن الكثير من برامج الإصلاح التربوي التي تم توظيفها كان الهدف منها تحسين النظم المدرسية والأداء التربوي، وذلك من خلال تعزيز الفعالية للنظم المدرسية لتمكينها من تحقيق الأهداف الموضوعة لها على مستوى المنطقة التعليمية أو على مستوى النظام التربوي ككل وبكلمات أخرى، فإن الجودة في التربية خلال هذه الموجهة - تشير بشكل رئيسي إلى عملية تحقيق أهداف التربية المخطط لها، وبالتحديد في إطار نتائج تحصيل الطلاب وتعليمهم فالتحصيل العالي عند المتعلمين يعتبر أفضل مؤشر على الجودة في التربية، وبالتالي فإن فاعلية التعليم أو التدريس هي التي تستطيع إنجاز الأهداف التربوية المخطط لها وهو ما أصطلح على تسميته تحقيق الجودة الداخلية للتعليم.

وهنالك عدد من العوامل الداخلية الرئيسية المسئولة عن تحقيق الجودة الداخلية

للتعليم، لعل من أبرزها المعلم والمنهاج الدراسي والبيئة المدرسية والطلاب، حيث إن تفاعل هذه العناصر مع بعضها هو الذي يحدد مدى أو درجة الجودة الداخلية.

فنتائج تعلم الطلاب ودرجة فعلية أدائهم محكوم بطبيعة التفاعل بين خصائص المنهاج الدراسي وخبرة الطالب في التعليم وخصائصه ومميزاته الفردية وأداء المعلم وخصائصه وكفاءته، بالإضافة إلى تنظيم البيئة المدرسية التي تسهل وتشجع على التعلم والتعليم الفعالين.

- طرق تأكيد الجودة الداخلية:

هنالك طريقتان مختلفتان يمكن استخدامهما من أجل تأكيد الجودة الداخلية للتعليم أو فعاليته في غرف الصف؛ الطريقة الأولى، هي طريقة تأكيد الجودة من خلال مكونات النظام التعليمي،والطريقة الثانية، هي طريقة تأكيد الجودة من خلال تحسين جودة العلاقات بشكل رئيس بين الأجزاء المكونة للتركيب الصفي.

١- طريقة تأكيد الجودة من خلال المكونات:

وتركز هذه الطريقة على تحسين جودة بعض أجزاء التركيب الصفي، على أمل تأكيد الجودة في نتائج تعلم الطلاب، وعلى سبيل المثال فإن العديد من مبادرات التطوير التي تعتمد هذه الطريقة تعتبر كفاءة المعلم كمفتاح للجودة الداخلية، وتقوم ببذل الجهد من أجل تحسين كفاءة المعلم وإكسابه المهارات اللغوية والمعرفة العلمية، وإتقان المادة الدراسية المتعلقة بالتخصص، فضلا عن إكسابه مهارات استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في المواقف التعليمية، يضاف إلى ذلك ضرورة تحسين مكونات أخرى من أجل تأكيد الجودة الداخلية في التعليم، ومن أهمها، ضرورة تحسين الإدارة المدرسية وتحسين البيئة الصفية، وتحسين عملية التدريس وتحسين التعلم وتحسين المناخ وتقويم عملية التحسين وتحسين برامج إعداد المعلم وتأهيله.

ومن الجدير بالذكر أن كل هذه الجهود قد ركزت على تحسين جودة جزء معين من مكونات النظام التعليمي ومن المعروف أن طريقة تأكيد الجودة من خلال المكونات لها حدودها، من منظور أن هذه الطريقة تتجاهل العلاقة التفاعلية بين الأجزاء المكونة للنظام

التعليمي، حيث أن التحسين أحد الأجزاء لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة الأجزاء الأخرى، ولا يبشر بالتالي بنتائج أفضل لتعلم الطلاب، حيث إن هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار العلاقات والتأثير المتبادل بين مكونات النظام التعليمي (تعلم الطلاب، أداء المعلم، البيئة المنظمة، البيئة الصفية ...إلخ).

وفيما يلي جدول يبين طريقة تأكيد الجودة من خلال المكونات:

**جدول يبين عناصر تأكيد الجودة من خلال المكونات**

| تحسين أجزاء الجودة | أمثلة على عوامل يمكن أن تحسن |
|---|---|
| عنصر تحسين التعليم | |
| تحسين قدرة المعلم: | مهارات اللغة، المهارات العلمية، مهارة تكنولوجيا المعلومات، مهارة الموضوع ... إلخ |
| تحسين أداء المعلم: | أسلوب التدريس، سلوكيات التعليم، استراتيجيات التعليم، السلوكيات، استخدام التسهيلات، مواد التعلم، أسلوب تنظيم الغرف الصفية القيادة للطلاب... إلخ |
| عنصر تحسين التعلم | |
| تحسين خبرة تعلم الطلبة | نشاطات التعلم، استراتيجيات التعلم، الخبرات، مهارات التطبيق، الأداء الجسمي، الذكاء... إلخ |
| تحسين نتائج تعلم الطلب | التحقيق الأكاديمي، قدرة القراءة، قدرة الكتابة، أمية الحاسوب... إلخ |
| عنصر تحسين المنهاج | |
| تحسين المنهاج وخصائصه | أهداف التعلم، مهمة التعلم والتعليم، الكتب الدراسية، تصميم المنهاج، ووسائل التعلم ... إلخ |
| عنصر تحسين بيئة الغرف الصفية | تحسين بيئة غرفة الصف للتعلم والتعليم، المناخ الاجتماعي، حجم الصف، مستوى وقدرة الطلبة الاكاديمية في الصف، تسهيلات التعلم والتعليم، المعدات، الظروف الجسمية... إلخ |

**جدول يبين عناصر تأكيد الجودة من خلال المكونات**

| تحسين أجزاء الجودة | أمثلة على عوامل يمكن أن تحسن |
| --- | --- |
| عنصر تحسين أداء المدرسة | |
| تحسين البيئة التنظيمية من أجل التعلم والتعليم | برنامج الخطط، فريق الدعم، تطوير الفريق، إدارة المنهاج، المنهاج، وظيفة المدرسة وأهدافها، سياسة تصميم البرامج، العلاقات الإنسانية، ثقافة المدرسة ...إلخ |
| عنصر تحسين جودة تعليم المعلم | |
| تحسين الخصائص الشخصية للمعلم | المؤهلات الأكاديمية، خبرات المعلم الشخصية، رؤية المعلم ومهمته ...إلخ |
| تحسين معلمي الأساسي في المدرسة | ورشات العمل، مشاركة الخبرات، التعليم التعاوني |
| تحسين وسائل تعليم المعلم الخارجية | الأهداف، الوسائل، المحتوى، تصميم المادة، الجودة في التعليم |

٢- طريقة تأكيد الجودة من خلال تحسين جودة العلاقات:

تركز هذه الطريقة على تحسين جودة العلاقات بين أجزاء أو مكونات النظام التعليمي، وبالتحديد فإن هذه الطريقة تركز على العلاقات بين تعلم الطلبة، وخصائص المنهاج الدراسي، وأداء المعلم، والبيئة الصفية، والبيئة التنظيمية، إن هذه الطريقة التي تؤكد على جودة العلاقات بين أجزاء أو مكونات النظام التعليمي تعتبر أكثر فعالية من الطريقة التي تؤكد على تحسين أجزاء منفصلة من النظام التعليمي، فالتطبيق الناجح لهذه الطريقة يعتمد على فهم العلاقة بين الأجزاء والتأثيرات المتبادلة بين الأجزاء.

وفيما يلي جدول يبين هذه العلاقات التبادلية:

**جدول يبين تأكيد الجودة من خلال تحسين جودة العلاقات**

| تأكيد علاقة الجودة بين الأجزاء | الجودة من خلال تأكيد العلاقة |
|---|---|
| المثال الأول: بين:<br>■ خبرات تعلم الطلبة<br>■ خصائص المنهاج<br>■ الخصائص القبلية للطلبة | جودة نتائج تعلم الطلبة |
| المثال الثاني: بين:<br>■ أداء المعلم<br>■ خصائص المنهاج<br>■ البيئة الصفية | جودة خبرات تعلم الطلاب |
| المثال الثالث: بين:<br>■ البيئة التنظيمية<br>■ أداء المعلم<br>■ خصائص المنهاج | جودة أداء المعلم |
| المثال الرابع: بين:<br>■ تعلم المعلم الخارجي<br>■ الخصائص القبلية للمعلم<br>■ تطوير الأساس المدرسي | جودة قدرات المعلم |

**جدول يبين نماذج تأكيد الجودة الخارجية**

| النموذج | مصطلح تأكيد الجودة | شروط فائدة النموذج | أمثلة لمؤشرات تقويم الجودة |
|---|---|---|---|
| نموذج مصادر المدخلات | تأكيد تحقيق الاحتياجات لمصادر الجودة والمدخلات للمؤسسات | عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات وعندما تكون هناك ندرة في مصادر الجودة للمؤسسة | مصادر من أجل وظيفة المؤسسة مثل جودة الطلبة، التسهيلات، والدعم المادي |
| نموذج الرضا | تأكيد كل مراكز القوة | عندما تكون هناك قوة ومنافسة لا يمكن تجاهلها | رضا السلطة التعليمية والإدارية، الإشراف، المعلمون، الوالدان، الطلبة |
| نموذج الشرعية | تأكيد ضمان تحقيق شرعية مكانة المؤسسة | عندما لا يكون هناك تأكيد على بقاء المؤسسة التربوية، عندما تكون هناك بيئة منافسة | العلاقة العامة، تصورات العامة، السمعة في المجتمع، المساءلة ..إلخ |
| نموذج التعلم المؤسسي | تأكيد التكيف لتغيير البيئة، التحسين المستمر | عندما تكون المؤسسة جديدة أو تتغير، عندما تكون هناك بيئة منافسة | الوعي بالاحتياجات الخارجية والتغيرات في العمليات الداخلية، برامج التقويم، خطط التطوير |
| نموذج إدارة الجودة الشاملة | تأكيد الإدارة الشاملة الخارجية، عمليات ومخرجات لمواجهة الاحتياجات الاستراتيجية للممولين | عندما تكون الاحتياجات الداخلية، تكنولوجية المصادر متوافرة للإدارة | بقيادة إدارة الناس استراتيجيات التخطيط عمليات الإدارة، نتائج الجودة، التأخير في المجتمع |

**الموجة الثانية: تأكيد الجودة المستقبلية:**

خلال العقد الماضي، حدثت إصلاحات ومبادرات تربوية عديدة متأثرة بالموجة الثانية من تأكيد الجودة الخارجية. وإن استخدام نماذج تأكيد الجودة الخارجية لتحقيق جودة وفعالية التربية في عالم متغير بهدف مواجهة حاجات المنتفعين من النظم التربوية، أصبحت شائعة في العديد من

دول العالم. وحتى وقتنا الحاضر، مع بداية الألفية الثالثة، مازالت الموجة الثانية من تأكيد الجودة الاتجاه الرئيسي المسيطر في الإصلاح التربوي.

فالمسألة والتحقق من الجودة من قبل المنتفعين من الخدمات التربوية والرقابة والمراجعة لأداء المدرسة ومشاركة الوالدين والمجتمع المحلي في إدارة المدرسة والتمويل المرتكز على الأداء، أصبحت جميعها مبادرات في صياغة السياسة التربوية. وحديثا، فإن التسارع في انتشار ظاهرة العولمة والآثار العميقة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والهزات العميقة التي ترتبت على الكساد العالمي عام ١٩٩٧م والمطالبات القوية للتطوير الاجتماعي والاقتصادي على المستوى الدولي والإقليمي في عالم يسوده التنافس الدولي، قد أثارت انعكاسات قوية على الإصلاح التربوي في العديد من دول العالم، ولقد أثيرت شكوك حول قدرة الموجة الثانية من تأكيد الجودة في مواجهة التحديات التي فرضتها العولمة الجديدة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الجديد. ولقد ظهرت الشكوك وأثيرت العديد من الدعاوى المتمثلة في عدم فعالية الخدمات التربوية، وعدم استجابتها لحاجات المجتمعات المحلية، وعدم قدرتها على تلبية احتياجات الأجيال الجديدة في القرن الواحد والعشرين لمواجهة التحديات المستقبلية في عالم سريع التغير، ولذلك فقد بات من المحتم ظهور الموجة الثالثة من تأكيد الجودة والمتمثلة في ضرورة ارتباط النظم التربوية بمتطلبات الجودة المستقبلية، بحيث تستجيب هذه النظم لحاجات الأفراد والمجتمعات المحلية والتحديات المستقبلية في القرن الجديد، ولذلك فإن تأكيد الجودة المستقبلية للتربية يشير إلى الجهود المبذولة للتحقق من مدى ارتباط الأهداف التربوية

والمحتوى التعليمي والممارسات والمخرجات للنظام التربوي بمستقبل للأجيال الجديدة في حقبة جديدة.

وفي السنوات القليلة الماضية، فإن العديد من دول العالم قد بدأت مراجعة نظمها التربوية في إطار التحديات والاحتياجات التي واكبت القرن الجديد (الألفية الثالثة) وقامت بتدشين الموجة الثالثة من الإصلاحات التربوية، وفرضت هذه الموجة الثالثة تحولات في نماذج التعلم والتعليم، وأثارت إصلاحات لجميع الجوانب التربوية بهدف تأكيد ارتباط النظم التربوية بالاقتصاد المبني على المعرفة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة، وبالتالي الحرص على الجودة المستقبلية للتربية.

إن هذه البداية للموجة الثالثة في الإصلاحات التربوية قد فرضت الحاجة إلى قاعدة نظرية جديدة لتأكيد الجودة المستقبلية للنظم التربوية.

وفيما يلي جدول يلخص خصائص نماذج الجودة.

**جدول يبين خصائص نماذج تأكيد الجودة**

| النموذج | الموجة الأولى | الموجة الثانية | الموجة الثالثة |
|---|---|---|---|
| مفهوم جودة التعليم | الجودة الداخلية: فاعلية التعليم لتحقيق الأهداف المخطط لها | الجودة الخارجية: رضا المستثمرين بخدمات التعليم والنتائج وحساب عائد التعليم على العامة | جودة المستقبل: تأكيد التعيم لاحتياجات المستقبل للفرد والمجتمع |
| تأكيد الجودة | تأكيد الجودة الداخلية: تحسين البيئة الداخلية والعمليات مثل فاعلية التعلم والتعليم ويمكن تأكيد تحقيق الأهداف المخطط لها | تأكيد الجودة الخارجية: تأكيد أن خدمات الجودة ترضي احتياجات المستثمرين وحسابات العامة | تأكيد جودة المستقبل: تأكيد عوائد أهداف محتوى التطبيق ونتائج التعليم لمستقبل الأجيال الجديدة في العهد الجديد وتكنولوجيا المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بالاقتصاد المبني على المعرفة. |

| النموذج | الموجة الأولى | الموجة الثانية | الموجة الثالثة |
|---|---|---|---|
| النموذج الرئيسي في الجودة | النماذج:<br>عناصر نموذج الجودة.<br>علاقات نموذج الجودة<br>النموذج الداخلي:<br>نماذج الأهداف والتجديد<br>نموذج العملية<br>نموذج غياب المشكلات | النموذج الخارجي:<br>نموذج المدخلات<br>نموذج الرضا<br>نموذج الشرعية<br>نموذج التعليم التنظيمي<br>نموذج إدارة الجودة الشاملة | وظائف المدرسة الجديدة:<br>وظائف تكنولوجية/ اقتصادية.<br>وظائف المجتمع الإنساني<br>وظائف سياسية<br>وظائف حضارية<br>وظائف تعليمية<br>وظائف ذات علاقة بنماذج التعليم:<br>تطوير الطلبة متعددي الذكاء<br>مضاعفة التعليم ثلاث مرات عالميا ومحليا وفرديا |
| الأمثلة الرئيسية لإدارة التطبيق | كيف سينظم التعليم لإيصال المعرفة والمهارات الضرورية للطلبة؟<br>كيف يتم إيصال المعرفة والمهارات إلى الطلبة من خلال التأكد من تحسن التعليم والتدريس؟<br>كيف يتم تحسين تدريس المعلمين في الفترة المعطاة؟<br>كيف سيصل الطلبة إلى المقاييس المعطاة في اختبارات التعلم؟ | كيف سيكون أداء التعلم ونتائج التعليم لتكون مرضية لتوقعات واحتياجات المستثمرين؟<br>كيف يمكن حساب خدمات التعليم لتكون للعامة وللمستثمرين؟ | كيف يمكن مضاعفة التعلم والتعليم والتدريس ثلاث مرات؟<br>كيف يمكن زيادة فرص تعليم الطلبة من خلال بيئة (IT) الشبكة، المعلمين (CMI) والمدارس (CMI).<br>كيف يمكن تسهيل التعليم الذاتي للطلبة واستدامته طول الحياة؟<br>كيف يمكن أن تتضاعف قدرة الطلاب ويتطور تعلمهم الذاتي؟<br>كيف يمكن لطلبة (CMI) من استمرار تطورهم بأنفسهم؟ |

جدول يبين خصائص نماذج تأكيد الجودة

| النموذج | الموجة الأولى | الموجة الثانية | الموجة الثالثة |
| --- | --- | --- | --- |
| وقت تأكيد الجودة | قصير الأمد | متوسط الأمد | طويل الأمد |
| نظرية القيمة المضافة أو المبدعة | نظرية القيمة المضافة في الجودة الداخلية | نظرية القيمة المضافة والقيمة المبدعة في الجودة الخارجية | نظرية القيمة المبدعة في جودة المستقبل |

ويمكننا تلخيص خصائص الموجات الثلاث للإصلاح التربوي على النحو التالي:

١- الموجة الاولى: كان التركيز خلال هذه الموجة على الكفاءة الداخلية للنظام التربوي. حيث كان المعيار لتأكيد الجودة خلال هذه الموجة يتركز بشكل رئيسي على تحقيق الكفاءة الداخلية لعمليات الإدارة الصفية والتعليم والتعلم من أجل بلوغ الأهداف التربوية المخطط لها في المؤسسة التربوية. وهنالك ثلاثة نماذج يمكن استخدامها لتعظيم الكفاءة الداخلية للتربية، النموذج الأول نموذج الهدف، والنموذج الثاني نموذج العملية، والنموذج الثالث نموذج غياب المشكلات.

٢- الموجة الثانية: كان التركيز خلال هذه الموجة من الإصلاح التربوي وتأكيد الجودة على التفاعل بين المؤسسة التربوية والمجتمع المحلي.وبشكل عام فإن الحكم على الجودة التربوية خلال هذه الموجة يتم من خلال رضا الجمهور عن الخدمات التربوية المقدمة، بما فيها من عمليات ومخرجات ولذلك فإن تأكيد الجودة، كان يتحقق من خلال قدرة الخدمات التربوية على تلبية حاجات الجمهور، ومدى استجابة هذه الخدمات لحاجات أفراد المجتمع.

٣- الموجة الثالثة: ظهرت هذه الموجة من الإصلاح التربوي استجابة لتحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاقتصاد المبني على المعرفة التي جاءت مع مطلع الألفية الثالثة الجديدة، وبالتالي فإن هذه الموجة الثالثة قد فرضت تحولات

جديدة في مجال تأكيد الجودة في التربية. وقد تمت الإشارة إلى جودة التربية - خلال هذه الموجة - على أنها الجودة المستقبلية التي تم تعريفها من خلال علاقة أو ارتباط التربية بالحاجات المستقبلية للأفراد وللمجتمعات المحلية وللمجتمع الكبير. ولذلك، فإن تحقيق الجودة خلال هذه الحقبة - الموجة - يتم من خلال التأكيد على ارتباط الأهداف والمحتوى والممارسات والمخرجات التربوية بمستقبل الأجيال الجديدة لتمكينها من مواجهة تحديات الألفية الثالثة الجديدة.

وقد تمت الإشارة إلى نوعين من الارتباط في التربية النوع الأول: ويتعلق بارتباط وظائف التربية الجديدة في القرن الجديد، التي تشمل الوظائف الاقتصادية التقنية، والوظائف الإنسانية الاجتماعية، والوظائف السياسية، والوظائف الثقافية، والوظائف التربوية. والنوع الثاني: ويتعلق بالارتباط بالتحولات في النماذج التربوية، والتي تتضمن التأكيد على تطوير أو تنمية ذكاء الطلاب وتوفير فرص غير محدودة للطلاب من أجل التعلم المستمر والتطور الدائم.

وبمقارنة هذا النموذج - نموذج تأكيد الجودة المستقبلية - مع النموذجين السابقين، فإن الجهود في هذا النموذج تتركز على توجهات بعيدة المدى، تتعلق بالتأكيد على تطوير الأفراد والمجتمعات المحلية والمجتمع الكبير. وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا النموذج يشير إلى أن التأكيد على العولمة والمحلية والفردية في التربية يعتبر عملية حاسمة لتحقيق الارتباط والجودة المستقبلية للتربية.

وتم تنفيذ المشروع في ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: إعادة برنامج توعية حول موضوع الأيزو ٩٠٠٠.
- المرحلة الثانية: العمل على أن توجهات وطنية تخول باعتماد شهادات الأيزو ٩٠٠٠.
- المرحلة الثالثة: تجري خلال العمل على تطوير المؤسسات وحسب الأولوية لنقلها إلى مرحلة إدارة نظام الجودة الشاملة.

مما سبق يتبين أهمية موضوع الجودة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضمان

نجاحها في التعليم الجامعي، ومن تلك التجارب في مجال إدارة الجودة الشاملة يمكن استخلاص أهم المبادئ التي ركزت عليها تلك الدول في تطبيقاتها المختلفة ومنها:

- اعتمدت بعض الدول في التطبيق على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- معظم الدول قامت بتشكيل لجان لفحص الجودة في الجامعات، وشكلت بعض الدول لجانا وطنية لهذا الغرض بعضها لتقويم التعليم والبعض الآخر للبحث في الجامعات.
- تطبيق البعض لنموذج ديمنج بعد تعديله ليناسب التعليم.
- قدمت بعض الجامعات نماذج خاصة بها، تمثل نقاطا محددة، ثم تطبيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة.

### ❑ خطط عمل إجرائية لإدارة الجودة الشاملة:

لغايات تطوير خطة عمل إجرائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، هنالك عدة عناصر أساسية تمثل في مجموعها البيئة الأساسية، وتعد متطلبات رئيسة لإعداد خطة عمل ناجحة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، وهذه العناصر هي:

#### ١- تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوضوح ودقة:

إن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحليلها بوضوح ودقة يساعد إدارة المؤسسة على تعرف مدى استعدادها وقدرتها على البدء في تنفيذ برامج وأنشطة إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل تكوين تصور واضح حول هذه المتطلبات يمكن لإدارة المؤسسة أن تسعى بداية إلى البحث عن إجابات لمجموعة من الأسئلة، من أبرزها:

- هل التغيير ضروري للمؤسسة، وهل هنالك حاجة ماسة لإحداثه؟
- هل تدرك الإدارة العليا والعاملون في المؤسسة ضرورة التغيير وأهميته؟
- هل لدى المؤسسة رؤية واضحة تحدد اتجاهها؟
- هل لدى قادة المؤسسة الرغبة الحقيقية في إدخال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسة.

- هل لدى قادة المؤسسة الاستعداد الكامل لدمج جميع العاملين في المؤسسة في عملية التغيير والتطوير؟
- هل تنوي إدارة المؤسسة استثمار كل الإمكانات المتاحة للتغيير، وهل لديها تصور واضح لغايات وضع نظام مؤسسي للتحسين المستمر؟
- هل تثق الإدارة بالأفراد العاملين في المؤسسة، وهل تشعرهم بأن المؤسسة ملك لهم؟
- هل لدى الإدارة الاستعداد الكافي لمواصلة الالتزام سنوات عدة لغايات دعم وتمويل برامج وجهود إدارة الجودة الشاملة؟

**٢- اختيار مدخل ملائم لإدارة الجودة الشاملة:**

تقع على عاتق المؤسسة مهمة اختيار المدخل المناسب من بين مداخل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن تلتزم به مع ضرورة مراجعته وتقويمه وتطويره وفقا لما يستجد من متغيرات.

ولقد أسهم عديد من العلماء والباحثين خلال العقود السابقة في إيجاد وتطوير مداخل عدة لإدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في المؤسسات المختلفة، ومن أبرز هؤلاء العلماء: ديمنج وجوران وجروسي وهارينقتون وشورز، وفيغنبام، وسايلور الذين يرتكز مدخلهم على العناصر الآتية:

١. تحديد رؤية واضحة للمؤسسة، وإيجاد القيادة التي تجعل هذه الرؤية حقيقية واقعية.

٢. استثمار إمكانات المؤسسة (البشرية والمادية والفنية) في عملية التطوير والتحسين.

٣. وضع نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمر.

٤. توفير التدريب والتعليم المستمر.

٥. تحديد مسئوليات كل من الإدارة والعاملين في المؤسسة بدقة.

٦. وضع نظام للمكافأة والحوافز والاعتراف بالتميز والإبداع والابتكار.

٧. السعي للحصول على الالتزام الكامل والدعم المستمر.

٨. التركيز على تلبية احتياجات المواطن أو المستفيد لتحقيق النجاح والتميز.

ومما تجدر الإشارة إليه، إنه لا توجد طريقة مثلى لاستخدامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بل إن جميع رواد الجودة الشاملة قدموا مداخل مناسبة لتحسين الجودة يمكن للمؤسسة اختيار المدخل الأفضل منها بالنسبة لطبيعة نشاطها وظروفها و إمكاناتها، فجميع المداخل تسعى لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها وعناصرها الرئيسية.

**٣- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:**

تتضمن عملية تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير الموارد الفنية والمادية، والتسهيلات الضرورية لتنفيذ برامج الجودة الشاملة وأنشطتها، وتهيئة جميع أفراد المؤسسة في المستويات التنظيمية المختلفة نفسيا لفهم وتقبل المفاهيم والممارسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة حتى تضمن إدارة المؤسسة تعاونهم والتزامهم، وتقلل من مقاومتهم للتغيير.

**٤- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:**

يشير الأدب الإداري إلى وجود مجموعة من الأنماط القيادية المتنوعة،إلا أن هنالك نمطاً قيادياً ملائما لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل،وهو النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتماماً عاليا لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العاملين وتنمية علاقات حسنة معهم، كما يولي اهتماما متوازنا للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية، ويضع افتراضات وقيما إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق وتعظيم النواتج التي تحقق مصلحة الفرد والمؤسسة.

**٥- التدريب والتعليم المستمر:**

من أهم متطلبات تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بنجاح، هو تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى العاملين لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع الخطة، لذا فمن

الضروري التركيز على التدريب المتخصص المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة وأنشطتها، لتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة وتساعد على تحقيق أهدافها، وينبغي أن يشمل التدريب كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة دون استثناء.

**٦- تعميق فكرة أن المواطن (المستفيد) هو الذي يدير المؤسسة:**

فما دام المواطن أو المستفيد أو الجمهور المستهدف هو محور كل الجهود المبذولة في إدارة الجودة الشاملة، فإنه ينبغي تقويم مستوى رضاه، وهذا يتطلب بناء نظام معلومات متكامل حول المواطن أو المستفيد أو الجمهور المستهدف،والذي تستطيع المؤسسة من خلاله تحديد احتياجات الفئات التي تتعامل معها وتحليلها، وتعرف التوقعات أو التغييرات في احتياجات هذه الفئات وتنمية العلاقات الإيجابية معها.

**٧- تبني برنامج إعلامي متكامل لغايات نشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها:**

بحيث يتضمن هذا البرنامج ما يأتي:

١. تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة.

٢. إقامة الندوات العامة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

٣. إعداد كتيبات إرشادية تعريفية وتوزيعها على المعنيين.

٤. الإعلان عن المكاسب المتوقعة والناجمة عن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

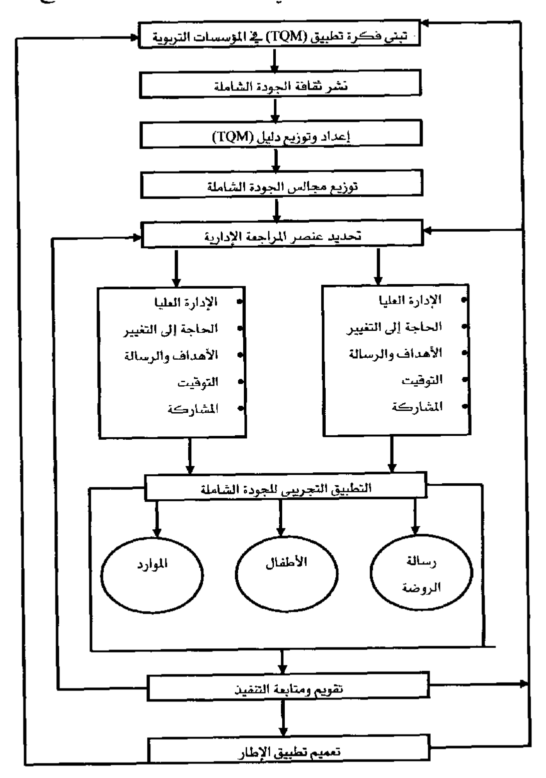
٥. تعميم استخدام المفهوم في وحدات المؤسسة والجهات المتعاونة معها.

٦. إعداد الدراسات الميدانية والأبحاث الإجرائية حول الموضوع، ونشر نتائجها من خلال وسائط الإعلام المتنوعة، وفي المجلات والدوريات العلمية المتخصصة.

٧. تبادل الخبرات والتجارب مع الأجهزة والمؤسسات المعنية في القطاعين العام والخاص.

وفي ضوء التحليلات حول مرتكزات نجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة، والمعوقات التي يمكن أن تحد من فرصة نجاحه، نعرض هذا الإطار لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

على مراحل من خلال تبني الفكرة والعمل على تعميمها بما يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسات التربوية، وفيما يلي عرض لمراحل تطبيق الإطار المقترح.



**أولاً: تبني الفكرة الأساسية لمفهوم الجودة الشاملة:**

ويقضي ذلك أن تؤمن الإدارة العليا في المؤسسة التربوية به أولا وتعمل على تطبيق أسسه وقواعده.

**ثانياً: نشر ثقافة الجودة الشاملة:**

التعرف على أساليبها الفنية ومراحل تنفيذها ومقومات نجاحها وذلك في إطار خطة على مراحل وخلال فترة زمنية محددة (حوالي ستة أشهر إلى سنة).

**ثالثاً: إعداد دليل الجودة الشاملة وتوزيعها:**

بحيث يشمل مرتكزات ومتطلبات التطبيق، المراحل الأساسية اللازم اتباعها لتطبيق الجودة الشاملة، والأدوات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة، وغير ذلك من الإشارات اللازمة.

**رابعاً: تشكيل اللجان الاستشارية للجودة الشاملة:**

ويقصد بها مجالس الجودة وهي الجهة الفنية المسئولة عن تقديم المشورة في مختلف مراحل العمل عند تطبيق هذا المفهوم.

خامساً: تحديد عناصر المراجعة الإدارية قبل المشروع في تنفيذ الجودة الشاملة:

ومن أهم هذه العناصر:

١- مدى اقتناع الإدارة العليا لتبني النموذج إلى النهاية.

٢- التأكد من مدى الحاجة للتغيير والتطوير بالأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

٣- إعادة النظر في رسالة المؤسسة التربوية وأهدافها التفصيلية إذا تطلب الأمر ذلك، قبل الشروع في التطبيق الكامل.

٤- اختيار التوقيت المناسب للبدء في التنفيذ.

٥- وضع استراتيجية لضمان توسيع المشاركة لكي تشمل جميع العاملين.

٦- إعادة النظر في نظام الحوافز الذي يطبق حاليا ليتماشى مع تطبيق أهم مبادئ الجودة الشاملة في ضرورة التمييز بين من يعمل ومن لا يعمل.

٧- حصر الاحتياجات التدريبية وفي ضوئها توضع خطة متكاملة للتدريب والتنمية.

٨- ضمان الالتزام الدائم وطويل المدى من الجميع.

٩- القيام بدراسة تفصيلية تستهدف التعرف على احتياجات الطلاب ورغباتهم وتوقعاتهم وكيفية تلبيتها.

١٠- دراسة الالتزامات المالية المترتبة على تطبيق هذا المفهوم في العمل على تدبير الموارد اللازمة.

**سادساً: التطبيق التجريبي للإطار:**

على أن يتم التطبيق مرحليا، وعلى نطاق ضيق أولا بحيث يغطي بعض المؤسسات التربوية حتى تتوافر عوامل النجاح اللازمة ليعمم النموذج بعد ذلك على باقي المؤسسات التربوية.

**سابعاً: تقويم التنفيذ ومتابعته:**

تعد من أهم الخطوات التي تضمن معالجة أوجه القصور والتغلب على الصعوبات - إن وجدت - أولا بأول ويفترض أن تتم عملية التقويم والمتابعة في ضوء رسالة المؤسسة التربوية وأهدافها الرئيسية.

**ثامناً: التطبيق الكامل للإطار المقترح:**

في ضوء ما تسفر عنه عملية المتابعة والتقويم، ومع تزايد فرص نجاح التطبيق الشامل يمكن تعميم التجربة تدريجيا بعد ضمان توافر ما يلي:

١- نجاح التجربة المصغرة للتطبيق الجزئي.

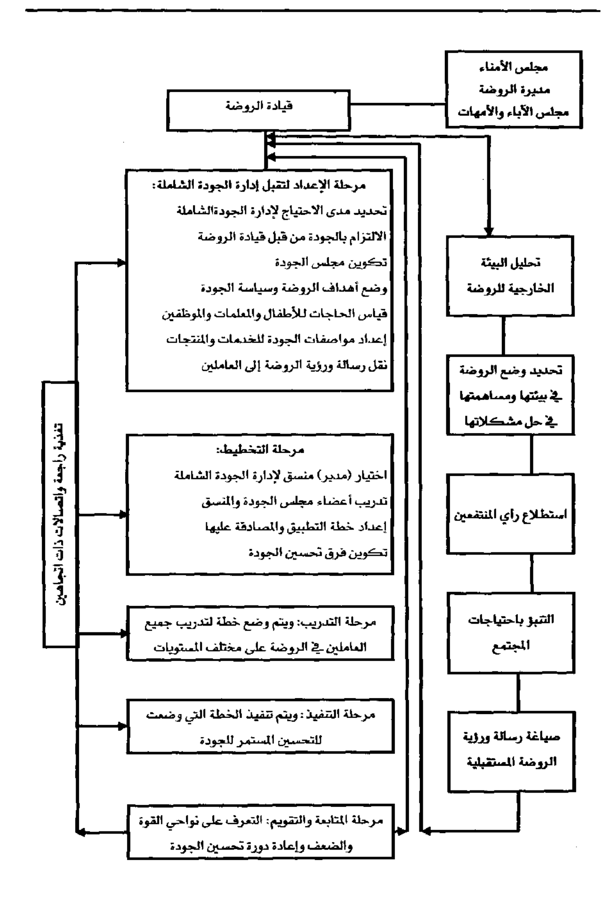
٢- ضمان وجودة فريق للجودة يمكنه نقل خبراته للآخرين.

٣- العمل على توفير كافة المقومات الضرورية اللازمة لنجاح النموذج.

٤- الاستفادة من أية أخطاء تكون قد مرت بالتطبيق المرحلي، والعمل على تفادي تكرار حدوثها مستقبلاً.

٥- توسيع قاعدة المشاركة في تطبيق النموذج في إطار تنافسي بين مختلف الوحدات الفرعية بالمؤسسة.

ويقترح آلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الروضة والشكل التالي يوضح التصور المقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال.


مجلس الأمناء
مديرة الروضة
مجلس الآباء والأمهات
قيادة الروضة
مرحلة الإعداد لتقبل إدارة الجودة الشاملة:
تحديد مدى الاحتياج لإدارة الجودة الشاملة
الالتزام بالجودة من قبل قيادة الروضة
تكوين مجلس الجودة
وضع أهداف الروضة وسياسة الجودة
قياس الحاجات للأطفال والمعلمات والموظفين
إعداد مواصفات الجودة للخدمات والمنتجات
نقل رسالة ورؤية الروضة إلى العاملين
تحليل البيئة الخارجية للروضة
تحديد وضع الروضة في بيئتها ومساهمتها في حل مشكلاتها
استطلاع رأي المنتفعين
التنبؤ باحتياجات المجتمع
صياغة رسالة ورؤية الروضة المستقبلية
تغذية راجعة واتصالات ذات اتجاهين
مرحلة التخطيط:
اختيار (مدير) منسق لإدارة الجودة الشاملة
تدريب أعضاء مجلس الجودة والمنسق
إعداد خطة التطبيق والمصادقة عليها
تكوين فرق تحسين الجودة
مرحلة التدريب: ويتم وضع خطة لتدريب جميع العاملين في الروضة على مختلف المستويات
مرحلة التنفيذ: ويتم تنفيذ الخطة التي وضعت للتحسين المستمر للجودة
مرحلة المتابعة والتقويم: التعرف على نواحي القوة والضعف وإعادة دورة تحسين الجودة

ويبين الشكل السابق الخطوات الإجرائية وهي عبارة عن خمس مراحل متتابعة ومتكاملة.

ويلاحظ من الشكل السابق أنه يسبق المرحلة الأولى في التصور المقترح قيام قادة الروضة بجمع المعلومات عن البيئة الخارجية للروضة، وتحليلها وذلك لتحديد وضع الروضة في بيئتها ومدى مساهمتها في حل مشكلات المجتمع، ويتم استطلاع المستفيدين من الروضة للتنبؤ باحتياجات المجتمع وبالتالي تحديد الإمكانات المطلوبة من الروضة لمواجهة هذه الاحتياجات، وبناءً على ذلك يتم صياغة رؤية ورسالة الروضة المستقبلية.

كما يتضح من الشكل السابق وجود علاقة إيجابية بين الرسالة والرؤية، وإن هذه العلاقة تمثل خطة استراتيجية يمر إعدادها وتحويلها إلى واقع بعدة مراحل هي:

١- مرحلة الإعداد:

تستهدف هذه المرحلة التمكين والتمهيد لقيادة الروضة من نشر وعرض الأفكار الجديدة والتي يودون إيصالها للآخرين ومن ثم فإن هذه المرحلة تعد مرحلة إعداد وتهيئة المناخ الملائم لتقبل التجديد، لذا فهي مهمة وصعبة على قيادة الروضة لأنها تقتضي اقتناع والتزام أولا بهذا المدخل والقيام بتهيئة بقية القيادات لتفهم ذلك، ونشر ما يعرف بثقافة الجودة، وذلك من خلال الندوات وورش العمل، لتعريف كل العاملين في الروضة بماهية إدارة الجودة الشاملة، وتشجيعهم على مناقشة الصعوبات التي يتوقعونها من التطبيق وخاصة عند حدوث هذا التغيير الثقافي في الروضة وتتوقف تلك الخطوة على القيادة العليا في الروضة، وكذلك عمداء الكليات إذ إن دور القيادة أساس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبدون هذا الدور يصعب نشر ثقافة الجودة، وبالتالي يصعب التطبيق، إن تسلسل الأحداث في هذه المرحلة يتطلب المرور بالخطوات الآتية:

- تحديد مدى الاحتياج لإحياء الجودة الشاملة:

قبل البدء في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ينبغي أن تحدد قيادة الروضة بوضوح مدى احتياجها لتحسين الجودة وذلك بتقويم الأوضاع الراهنة لعمل رؤية مستقبلية تساعد

على التطبيق وعلى قيادة الروضة أن توضح الرؤية للمعلمات وبقية العاملين بالروضة لكي تتوحد الرؤية لوصول بالأداء لمستويات الجودة المطلوبة فتطبيق هذا المدخل يحتاج إلى جهد كبير لكي يكون لدى القيادة سبب قوي للمضي في هذا الطريق الشاق الذي تراه ضرورياً لحياة الروضة واستمرارها.

◻ الالتزام بالجودة:

بعد التأكد من ضرورة الأخذ بهذا المدخل والنتائج الإيجابية المحتملة، يتطلب من مجلس الروضة والإدارة العليا الالتزام بالبحث عن جودة الخدمات والمنتجات والتي ستجلب أقصى درجة رضا للعملاء الداخليين والخارجيين كما يجب أن يتفقوا على أن إدارة الجودة الشاملة هي أفضل وسيلة لتحقيق هذا المسعى، والالتزام كذلك بزيادة التمويل الحكومي، والمجتمعي للتعيم في الروضة بالشكل الذي سمح بالأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، بحيث تتوافر الوسائل والأدوات والتجهيزات والاعتمادات المالية المطلوبة ويمكن في هذا المجال الاستعانة ببعض مؤسسات الفكر التي تستفيد من خدمات الروضة وذلك بتخصيص نسبة من أرباح تلك المؤسسة الإنتاجية ولو زهيدة فإنها ولا شك ستسهم إسهاماً كبيرا في تطوير التعليم وتجويده في الروضة.

◻ مجلس الجودة:

يؤدي تشكيل مجلس الجودة كخطوة طبيعية بعد الالتزام بالجودة، ليتولى هذا المجلس كإطار تنظيمي المسئولية الكاملة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتراوح عدد أعضاء المجلس ما بين (١٢-٢٠) عضوا، يجب أن يمثلوا كل المستويات الإدارية والأكاديمية في الروضة، إن هذا التنوع الكبير في الخبرات والقدرات سيساعد على تشجيع التعاون التشغيلي للمجموعة ويجب أن يفوض المجلس في إحداث التغييرات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن التغييرات في البداية سيعترض عليها بعض الأفراد لأنها تهددهم حسب اعتقادهم، ومهم جدا تصميم هيكل تنظيمي لإحياء الجودة الشاملة مع توضيح السلطة والمسئولية بين مستويات هذا الهيكل وباقي إدارات الروضة.

□ وضع أهداف الروضة وسياسة الجودة:

ومن الرؤية يتم تطوير مجموعة من النتاجات للروضة وهذا النتاج بعضه طويل الأجل مثل إنشاء روضة جديدة والبعض الآخر يكون قصير الاجل مثل تقليل شكاوى العملاء، وهذا النتاج يحدد ما سيتم إنجازه على مدار الإطار الزمني مسبقا وبعد وضع الاستراتيجية المرتبطة برضا العميل والخدمات والمخرجات عالية الجودة، ويكون الموظفون مسئولون عن توصيل الخدمات والمخرجات عالية الجودة المنشودة. وأخيرا يم تحديد درجة وفاء الخدمات والمخرجات الموصلة بمواصفات الجودة عن طريق جمع وتحليل البيانات المأخوذة من التقويمات التكوينية والمجتمعية ومن المهم تكوين قاعدة بيانات دقيقة وشاملة وحديثة في الروضة تساعد في اتخاذ القرارات على كافة مستويات التنظيم بالروضة، وبمجرد تحليل البيانات تكون هناك دائرة تغذية راجعة تهدف إلى تحسين جودة كل خطوة في عملية تطوير المخرجات والخدمات المراد توصيلها باستمرار.

□ قياس الحاجات:

ينبغي أن يتضمن قياس الحاجات الموظفين والعملاء الداخليين من الأطفال والمعلمات والعملاء الخارجيين من المجتمع، والعملاء هم أولئك الأفراد والمجموعات التي يجب أن تدرك أن منتجات وخدمات الروضة عالية الجودة، ويتضمن قياس حاجات كل فئة من هذه الفئات من الناس جمع البيانات المهمة (مثل درجات تحصيل الطلاب) والبيانات الدقيقة المهمة (مثل أخذ الآراء والاتجاهات).

□ مواصفات الجودة:

بمجرد أن يكتمل قياس الحاجات يمكن لمخططي الروضة أن يبدأوا عملية تطوير مواصفات الجودة لكل خدمة ومنتج تهدف إلى توصيله للعملاء الداخليين أو الخارجيين، وينبغي أن تشمل مواصفات الجودة على مواصفات للجودة لكل مستوى دراسي ولكل مبنى وكل مجال وظيفي، وتوفير مدخلات جيدة وهذه المدخلات هي بمثابة المصادر والعناصر المختلفة المطلوبة ليتمكن النظام في الروضة من أداء وظيفته، وتشمل المدخلات الأطفال والمعلمات والإداريين والمواد التعليمية والتسهيلات المادية والمعدات والأنشطةوالتمويل وغيرها.

ويتم تطوير هذه المواصفات بواسطة الموظفين؛ ومن الضروري أن يكون هؤلاء الموظفون مدربين على المعرفة والمهارات اللازمة لإنتاج الجودة المنشودة للمنتجات والخدمات، ومع التخطيط التعاوني كأسلوب عمل، يكون من المهم أن نجعلهم دائما يساعدون في هذا التطوير والتحديث لمواصفات الجودة، وتوصيف الوظائف التعليمية بما فيها وظائف المعلمات ويتطلب هذا التوصيف تحليلا للعمل، وهي عملية مهمة يحتاج إليها تطوير العمل في إدارة رياض الأطفال.

وفي ضوء التوصيف السابق يقتضي الأمر وضع شروط لشغل الوظائف العلمية والإدارية والتعيين في ضوئها وتوصيف الوظائف التعليمية بما فيها عملية تعيين المعلمات ويتطلب هذا التوصيف تحليلا للعمل وهي عملية مهمة يحتاج إليها تطوير برامج رياض الأطفال تحتاج إليها إدارته وفقا لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

نقل رسالة ورؤية الروضة إلى العاملين:

لأهمية الرسالة والرؤية فمن الضروري أن تقوم مديرة الروضة بتقديمها ونقلها بنفسها للعاملين حتى تصل الرسالة كما هي دون تشويش، ويتم ذلك في اجتماع عام، بعد ذلك يقوم أعضاء مجلس الروضة بنشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة للعاملين وبيان مزايا ما حققته الروضات والمؤسسات الأخرى من خلال تطبيقها لهذا المدخل، ويمكن أن يتم ذلك من خلال وسائل متعددة.

٢- مرحلة التخطيط:

تستهدف مرحلة التخطيط رسم الخطوط المستقبلية ووضع الخطوات الأولى التي تساعد على تطبيق هذا المدخل، حيث يتم خلال مرحلة التخطيط لإدارة الجودة الشاملة القيام بعدة خطوات يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- اختيار منسق لإحياء الجودة الشاملة:

بعد اختيار مجلس الجودة من المهم أن يختار منسق لهذه المبادرة حيث يتم اختياره ليعمل كهمزة وصل بين جميع النواحي المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ويجب التروي في اختيار المنسق لأنه سيحتفظ بمكانة بارزة في الخريطة التنظيمية بالنسبة للإدارة العليا

نظرا للمسئوليات التي ستناط به. لذا يجب أن تتوافر مواصفات ومعايير خاصة لاختياره كالصفات والمهارات الشخصية المتميزة وأن يكون ذا مصداقية وسجله يشير إلى نجاحه في إدخال الابتكار وتحقيق الالتزام التنظيمي ومعرفة أنه ممثل لفرق العمل ولديه كفاءة قيادية في تجميع أفكار المجموعة ومهارات جيدة في الاتصال والتفاعل و يرغب بصدق في أداء هذا العمل. وغيرها من الصفات التي تمكنه من أداء هذه المهمة التي هي بمثابة مدير الجودة.

□ تدريب أعضاء مجلس الجودة والمنسق:

إن أعضاء مجلس الجودة الذين لم يتدربوا في المرحلة السابقة (أي مرحلة الإعداد والتمهيد) سيتدربون في هذه الخطوة مع منسق الجودة. إن هذا التدريب يشتمل على الأعمال الأساسية والمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، مع الإشارة بإيجاز إلى أدوات إدارة الجودة الشاملة، مع تدريب إضافي للمنسق في الإدارة وأدوات الجودة الشاملة لأنه سيقوم بتسهيل الاجتماعات باستمرار، وكذلك تقديم النصح لكل المستويات الإدارية في الجامعة.

□ إعداد خطة التطبيق والمصادقة عليها:

بعد خطوة التدريب يعقد مجلس الجودة أول اجتماع له تناقش فيه الأمور المهمة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها ميثاق المجلس، وتقسيم المسئوليات، وتحديد موعد بدء تطبيق خطة الجودة الشاملة وتحديد الإنتاج والعمليات المهمة.

و يتطلب إعداد مسودة الخطة المشاركة المباشرة لكل أعضاء مجلس الجودة، وكذلك ممثلين من الكليات والأقسام المختلفة وبعد مناقشتها تتم الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك ومسألة الموارد مهمة لذا يجب التباحث في كيفية توفير تلك الأموال الكبيرة، إما بالاقتراض أو الدعم من المؤسسات التي لها صلة بالروضة بالإضافة إلى المخصصات من الدولة، وبغض النظر عن كيفية توفير الأموال يجب معرفة أن هذه الأموال هي استثمار طويل الأجل حيث يتوقع أن تحصل الروضة على عوائد كبيرة.

□ فرق تحسين الجودة:

إن مهمة تحسين الجودة تحقيق التحسينات المستمرة في العمليات الإجرائية للروضة فهي

التي تتدارس مشكلات الجودة، وتختبرها بصورة صحيحة ثم توجد لها الحلول هذه الفرق تتكون غالبا من خمسة إلى سبعة أفراد في كل فريق، وقد يتم تجميعهم من نفس الروضة (فرق وظيفية)، ويوجدنوع آخر من الفرق يتم اختيارهم كتشكيلة من عدة روضات (رق عبر وظائف متعددة في إدارة رياض الأطفال بالوزارة).

والعمل في مجموعات يساعد في تأسيس مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة، ويهتم بالقيادة الإدارية الديمقراطية ورفع الروح المعنوية والعمل الجماعي وتنمية روح العمل في الفريق ويجب أن يتكون لجميع العمليات المطلوبة في نظام إدارة الجودة الشاملة بالروضة العديد من هذه الفرق لتحسين الجودة وتعمل على حل المشكلات في وقتها المناسب، وتعد هذه الفرق تطوعية لإحياء الجودة الشاملة على مستوى كل روضة للقيام بما يأتي:

- تحليل الحاجات.
- مراجعة البرامج وتقويمها.
- الدراسات المسحية للتعرف على حاجات أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية
- التغذية الراجعة من العاملين والأطفال.
- التغذية الراجعة من الهيئات الخارجية.
- اقتراح تحسينات الجودة من خلال تكوين لجان على مستوى الروضة تعرف بجامعات مبادرة الجودة بهدف التركيز على تحسين عمليات التعليم/ التعلم.

**٣- مرحلة التدريب:**

إن الهدف من هذه المرحلة وضع خطة للتدريب ستشمل جميع العاملين في الروضة على مختلف المستويات لأنه إذا لم يتم التدريب بالشكل المطلوب فلن يتحقق للروضة المضي قدما في تطبيق هذا النموذج، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تغير ثقافة المؤسسة، وهذا يعني تغيير اتجاهات العاملين، ولن يأتي ذلك إلا من خلال التدريب الذي يساعد على جعل العاملين يؤدون أعمالهم بشكل مختلف، كما أن التدريب سيقوي كيان الروضة فهو الطريق إلى تحقيق بيئة التعلم المستمر.

ولابد من تنظيم برامج تدريبية للقيادات بالروضات والمعلمات والإداريين تتناول مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، والمصطلحات المرتبطة بها، ومهارات إدارتها، وكذلك كيفية استخدام مدخل حل المشكلة في التطبيق، ودورات الكمبيوتر واللغة الإنجليزية والتأهل العلمي، وذلك لتنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية، وإيفاد عدد من المعلمات والعاملين بالروضة إلى بعض الروضات الخارجية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وذلك للتمرس على تطبيق هذا المدخل والتعرف على مراحل التطبيق وعلى المشاكل التي تواجه التطبيق، وبذلك يصبحون نواة في الروضة تستند إليهم مهمة التنفيذ لهذا المدخل.

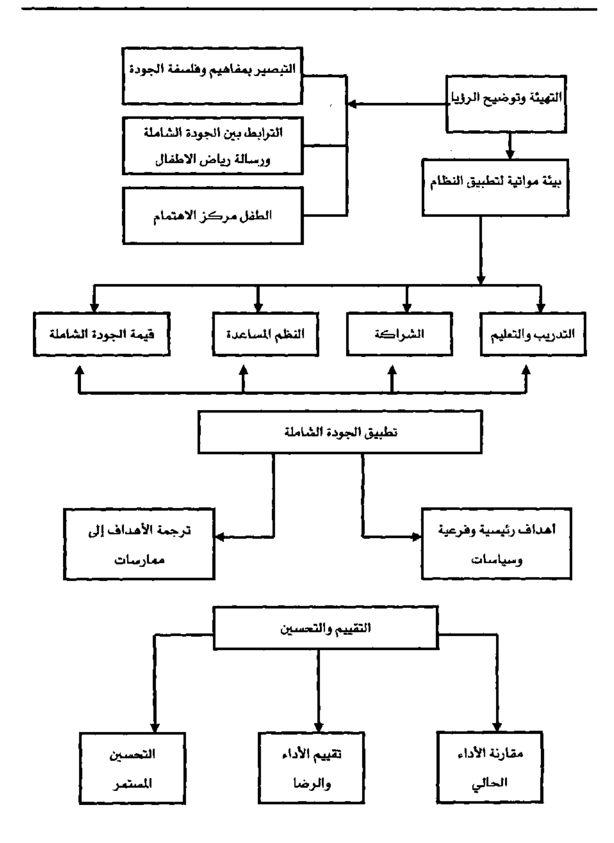
٤- مرحلة التنفيذ:

إن الهدف من هذه المرحلة هو تنفيذ الخطة التي وضعت للتطبيق، ويتم التطبيق على المستوى القيادي والذي يمثله مجلس الجودة، وعلى مستوى أصغر وحدة في الروضة وهذا يتطلب ضرورة إنشاء تنظيم فرعي مواز للتنظيم القائم، أي تشكيل مجالس للجودة في الروضات الأخرى وكل الإدارات، على أن يقود المجلس رئيس القسم أو مدير الإدارة. وتبدأ عملية التنفيذ باختيار مجلس الجودة بالوحدة الإدارية لعملية بسيطة في بداية التطبيق حتى يتم في الأخير حل العمليات المستعصية على الحل.

٥- مرحلة المتابعة والتقويم:

إن هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة وهي مهمة جدا؛ حيث نتعرف من خلالها على نواحي الضعف ونواحي القوة، وتقويم ما تقدمه الروضة حاليا لتحديد الفجوة بين ما يقدم وما يرغبه المجتمع في الخطة القادمة؛ لكي يعاد التخطيط من جديد وفقا لذلك التقويم، أي أن هذه المرحلة تؤكد على الاستمرار في التحسين وعلى إدارة الروضة أن تراجع بانتظام جودة الخدمات والمخرجات التي تقدمها للمجتمع، وأخذ تغذية راجعة من المستفيدين من خدماتها بصفة منتظمة من أجل التحسين، وإشراكهم مع الموردين للروضة في التخطيط للخدمات والمخرجات، وكلما انتهينا من حل مشكلة انتقلنا إلى غيرها وهكذا.

ويوضح الشكل التالي تصورا مقترحا للجودة الشاملة في الروضات، يتضح في الخطوات المبينة في الشكل الآتي:


التهيئة وتوضيح الرؤيا
التبصير بمفاهيم وفلسفة الجودة
الترابط بين الجودة الشاملة ورسالة رياض الاطفال
الطفل مركز الاهتمام
بيئة مواتية لتطبيق النظام
التدريب والتعليم
الشراكة
النظم المساعدة
قيمة الجودة الشاملة
تطبيق الجودة الشاملة
أهداف رئيسية وفرعية وسياسات
ترجمة الأهداف إلى ممارسات
التقييم والتحسين
مقارنة الأداء الحالي
تقييم الأداء والرضا
التحسين المستمر

ومن الشكل السابق يمكن شرح خطوات التصور المقترح بأربعة محاور هي:

**المحور الأول: التهيئة وتوضيح الرؤيا:**

ويقصد بهذا المحور بناء وعي فردي وجماعي بأهداف وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حتى تكون واضحة للجميع مع التركيز على النقاط التالية:

- إيجاد الترابط بين الجودة الشاملة ورسالة كليات رياض الأطفال لما تقوم به من مسئوليات جسيمة في إعداد معلمات لتعليم النشء بمختلف مراحلها، والذي يمكن من خلاله إحداث التطوير والتحسين في الإنتاجية النهائية للتعليم بما يساير مفاهيم العصر وتحديات المستقبل.
- جعل الطفل هو مركز الاهتمام لأنه المستفيد الأول من تحقيق الجودة على نحو كلي داخل مؤسسات التعليم الذي يجعل من الأطفال نافعين على المدى القريب والبعيد، حيث ينظر إلى التنظيم التعليمي (كليات رياض الأطفال) على أنها سلسلة جودة مستمرة، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية من الطالبات كمدخلات ومخرجات بخلاف البيئة والبرامج التعليمية ومستويات أداء العاملين.

**المحور الثاني: البيئة المواتية لتطبيق النظام:**

وتتطلب في المقام الاول: التزام قادة إدارة رياض الأطفال وخبراء التربية بتشكيل بيئة مواتية لتطبيق النظام يراعى فيها ما يلي:

- تعليم وتدريب كافة العاملين بمايضمن تزويدهم بالقدر الكافي عن تقويم أهداف الجودة الشاملة، مع تنمية وعيهم وتدريبهم على كيفية تعرف أوجه القصور وتحديد الأولويات في الاحتياجات التعليمية.
- إحلال الشراكة محل العلاقة الهرمية في إدارة نظم التعليم الأمر الذي يتطلب إشراك الجميع في مختلف المراحل مع إعطاء السلطات والصلاحيات التي تتناسب مع المسئوليات.

▪ إيجاد نظم جديدة تنحصر مسئوليتها في تطبيق الجودة الشاملة، والعمل على التخلص من الخوف، و إيجاد نظام للحوافز.

المحور الثالث: تطبيق الجودة الشاملة:

من أجل أن تعمل كليات رياض الأطفال على تحقيق أهدافها، ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية وما صاحبها من ثورة معلومات يجب عليها أن تقوم بالآتي:

▪ الانتقال من العموميات إلى تحديدات واضحة؛ الأمر الذي يتطلب توضيح أهداف كليات رياض الأطفال في ظل الجودة لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم.

▪ ربط تلك الأهداف بالطموحات والأهداف الفردية حتى تقل مقاومة التطوير.

▪ تحديد الأهداف الفرعية لكل مستوى وترجمتها إلى ممارسات وأفعال بحيث تتوافق مع تحقيق أهداف كليات رياض الأطفال.

المحور الرابع: التقويم والتحسين:

▪ مقارنة الأداء الحالي للعاملين في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأداء قبل التطبيق.

▪ معرفة احتياجات الطالبات وتقييم مدى رضاهم، وملاحظة أداء العاملين بالإضافة إلى تقويم أساليب العمل.

▪ التحسين المستمر لما يسفر عنه التقويم، مع ملاحظة إشراك بعض الخبراء والطلاب في جهود التحسين وتبادل الخبرات معهم، وتوجيه تلك الجهود بحيث تتوافق مع أهداف كليات رياض الأطفال.

## آلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال

يمثل النظام المؤسسي أعظم الممتلكات الإنسانية، و إن السمة المميزة للدولة العصرية إنها دولة مؤسسات.

**أولاً: التبرير:**

يشهد عالمنا المعاصر العديد من التغيرات والتحولات في الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، بوتيرة عالية ومتسارعة، إلا أن هذه التغيرات والتحولات لم تواكبها أية تغييرات وتحولات في الميدان الإداري. ومن هنا يمكن فهم المقولة إن الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والصناعية والدول النامية هي فجوة إدارية في المقام الأول.

والمقصود بهذه الفجوة ندرة الكوادر والكفاءات الإدارية، القادرة على ممارسة مهنة الإدارة بكفاءة وفعالية و إنتاجية وجودة، ولعل الاعتراف بوجود مثل هذه الفجوة هو الذي حمل العديد من المختصين في علم الإدارة على الدعوة إلى إحداث ثورة إدارية، تهدف إلى مواكبة ما حدث من ثورات علمية وصناعية وتكنولوجية ومعلوماتية، ولقد تبلورت هذه الثورة الإدارية في العديد من الدول المتقدمة والصناعية من خلال اعتماد النمط الإداري المعروف بإدارة الجودة الشاملة.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا، أن مثل هذه الظواهر التي تشهدها المنظمات أو المؤسسات تستوجب التفكير بإبداع أساليب وطرق وتقنيات إدارية فعالة، من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسات من جهة، وبهدف الاستجابة للاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة في المجتمعات المعاصرة من جهة أخرى وتم تقسيم مراحل تطور الإدارة إلى ثلاث ثورات متتالية تغير فيها دور وطبيعة الإدارة تغييراً شاملا، وهذه المراحل هي:

- حقبة الثورة الصناعية والتي تميزت بتركيز التقدم التكنولوجي على الأدوات والعمليات وقد استمرت هذه المرحلة في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر.
- حقبة الثورة الإنتاجية والتي قادها Taylor مؤسس حركة الإدارة العلمية، والتي تركز فيها الاهتمام على طرق العمل ورفع إنتاجيته.
- حقبة الثورة الإدارية والتي بدأت منذ بداية الحرب العالمية الثانية واستمرت حتى

الآن، وتتميز هذه الحقبة بالتركيز على المعرفة وتطبيقاتها المتشبعة في مختلف اوجه نشاط المنظمة وكانت تكنولوجيا المعلومات ولا زالت جزءا مهما وركنا أساسيا من أركان هذه الحقبة.

ومن هذا المنظور، يمكننا فهم هذا المناخ الإداري الذي يسود جميع دول العالم المتقدمة منها والنامية، والمتمثل في حرص هذه الدول على إحداث نقلة نوعية في نظمها الإدارية، وإحداث التطوير الإداري المنشود. فالتطوير الإداري جهد إداري يهدف إلى إحداث تغييرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية، في إنجاز أهداف المنظمة بأقل التكاليف، وهو جهد تفرضه التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية لتمكين الجهاز الإداري من تطوير إجراءاته، وأساليب عمله، وهياكله التنظيمية، وتشريعاته، وسلوك أفراده، ومهاراتهم، وهذه الجوانب هي الجوانب المستهدفة من عملية التطوير الإداري.

**ثانياً: الرؤية:**

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال لما يتصف به هذا النظام من نزاهة وشفافية، فضلاً عن اعتماده على مبادئ الرقابة والمساءلة الإدارية، وتأكيده على التميز والتطوير والإبدع الإداري.

**ثالثاً: الرسالة:**

بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات رياض الأطفال وتطويرها لتمكينها من تحسين أدائها وتحقيق الأهداف التربوية الموكلة إليها بكفاءة وفاعلية وإنتاجية وجودة عالية.

**رابعاً: الأهداف:**

يهدف هذا المشروع إلى تحقيق ما يلي:

- إجراء عملية إصلاح وتطوير إداري في مؤسسات رياض الأطفال من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

**خامساً: المهام الوظيفية: مكتب إدارة الجودة الشاملة:**

١- تقديم الاستشارات المتعلقة بالسياسات والخطط الاستراتيجية، والأهداف والبرامج والمشروعات والنشاطات التربوية، للمؤسسة بهدف تطوير الأداء.

٢- إجراء عملية إصلاح وتطوير إداري للمؤسسة من خلال مراجعة الهياكل والبنى التنظيمية والإدارية للمنظمة ومراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح المعمول بها، بحيث تتسق مع المهام والمسئوليات المناطة بها.

٣- إجراء البحوث والدراسات المؤسسية والميدانية ذات الأولوية واعتماد نتائجها كقاعدة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة.

٤- تنفيذ عدد من البرامج التدريبية ذات الأولوية للقيادات التربوية في المؤسسة.

٥- الإشراف على إنشاء قاعدة بيانات تربوية حديثة متجددة للمؤسسة واستخراج بعض المؤشرات الإحصائية التي تعكس درجة الجودة أو النوعية في التعليم العالي.

٦- رصد الاتجاهات والتجارب الدولية الحديثة في مجال تطوير رياض الأطفال وتقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة بكيفية الانتفاع من هذه الاتجاهات والتجارب، لتطوير التعليم العالي.

٧- تقديم عدد من التجديدات التربوية في المؤسسة واقتراح الآليات لتجريبها وتنفيذها والإشراف على ذلك.

٨- القيام بعمليات المتابعة والرقابة والمساءلة الإدارية، فضلاً عن اعتماد المقاييس الكمية والنوعية، لتقويم البرامج والمشروعات التربوية، وتقديم التغذية الراجعة – أولاً بأول – للقيادات الإدارية في المؤسسة.

٩- اعتماد المكتب لمبادئ النزاهة والشفافية والمصداقية والموضوعات في أداء العمل.

١٠- إشاعة مناخ تنظيمي في المؤسسة تسوده قيم،ومثل مؤسسية، وولاء وظيفي، وثقافة تنظيمية مشتركة، يحكمها العمل بروح الفريق.

١١-تقديم المقترحات والتوصيات الرامية إلى تطوير العمل وتحسين الأداء.

**سادساً: تشكيل فريق إدارة الجودة الشاملة:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلاً أو نظاما إداريا شاملا، قائما على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة (المؤسسة) بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء... إلى آخر ما هنالك من تغييرات، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها بأقل تكلفة، ويهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا الوظيفي لدى المنتفعين من خدماتها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعون ومن الجدير بالذكر أن هنالك عددا من المبادئ أو المرتكزات، التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول: إن هذا النظام الإداري – إدارة الجودة الشاملة – يعتمد النمط الإداري المعروف ب"إدارة الفريق"بدلا من النمط الإداري المعروف بإدارة الرجل الواحد ومن هذا المنظور، فإنه يقترح أن يتم تشكيل فرق لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، إذ يوكل إلى هذه الفرق مسئولية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتعميم ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

**سابعاً: مراحل وخطوات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:**

فيما يلي شكل يوضح مراحل وخطوات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

**نموذج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ISO ٩٠٠٠**

| المرحلة | الخطوات التي تشملها المرحلة |
|---|---|
| ١- مرحلة التحضير لعملية التطبيق | ■ اتخاذ قرار ببدء التطبيق، والتزام الإدارة العليا<br>■ تعيين ممثل الإدارة وتشكيل لجنة توجيه<br>■ تقييم الوضع الحالي، وتحديد الإجراءات وتعليمات العمل، والوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها<br>■ وضع خطة التطبيق التفصيلية.<br>■ تشكيل فرق العمل الفرعية، وتحديد مهامها.<br>■ إعلان بدء برنامج التطبيق وتوعية العاملين فيما يتعلق بالموافقة التي سيتم تأسيس نظام الجودة بناء عليها. |
| ٢- مرحلة توثيق نظام الجودة | ■ إعداد دليل الجودة<br>■ توثيق الإجراءات وتعليمات العمل، و إعداد الاستمارات<br>■ إعداد الوثائق الإرشادية |
| ٣- مرحلة تطبيق النظام الموثق | ■ تدريب العاملين على وثائق نظام الجودة<br>■ تطبيق نظام الجودة الموثق |
| ٤- مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الاجازة | ■ تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم<br>■ التدقيق الداخلي لنظام الجودة<br>■ مراجعة الإدارة |
| ٥- مرحلة التحضير للتسجيل، والحصول على شهادة المطابقة | ■ التقييم الذاتي لنظام الجودة<br>■ اختيار الهيئة المانحة، وتقديم طلب إليها، وإرسال الوثائق المطلوبة لها لتدقيقها.<br>■ التحضير لتدقيق ما قبل التقييم<br>■ إعداد الترتيبات اللازمة لتنفيذ التدقيق. |

**ثامناً: الهيكل التنظيمي:**

يقترح أن يتم إنشاء إدارة متخصصة في كل مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال تضطلع بالمهام الموكلة إليها والمتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ويقترح أن تتكون هذه الإدارة من الأقسام التالية:

- التخطيط للجودة
- ضبط الجودة.
- ضمان الجودة.
- تحسين الجودة.

١- التخطيط للجودة:

وهي الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة، بتطبيق عناصر نظام الجودة وتشمل تخطيط المنتج، والتخطيط الإداري، وتخطيط العمليات وإعداد خطط الجودة، ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة.

٢- ضبط الجودة:

وهي الأساليب والانشطة العلمية المستخدمة لتلبيةمتطلبات الجودة، وتشتمل على الأساليب والأنشطة العلمية الهادفة إلى مراقبة العمليات، والحد من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول إلى الفعالية الاقتصادية المرجوة. وينظر عادة إلى ضبط الجودة على أنه وسيلة للكشف عن العيوب، وليس لمنع حدوثها. فهو يعتمد بشكل أساسي على التفتيش الذي يعتمد بدوره على المفتشين، الذين يقومون بفحص عينات من المنتج، إما بشكل دوري أو بعد تصنيع دفعة منه، بهدف الكشف عن الوحدات المعيبة.

٣- ضمان الجودة:

وهي جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها، المطبقة ضمن نظام الجودة، ويتم إثباتها

عند الحاجة؛ لتوفير الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة، وأن ضمان الجودة يعتمد على الوقاية أو منع حدوث العيوب بدلاً من الكشف عنها، ويركز على الحاجة إلى تطبيق أساليب ضبط موثقة على الأنشطة المنفذة في جميع مراحل المنتج.

٤- تحسين الجودة:

فهي عبارة عن الأعمال التي تتحمل عبء المؤسسة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها بهدف توفير فوائد إضافية للمؤسسة ولعملائها.

ويتم تحسين الجودة من خلال تنفيذها بطرق جديدة. ويعد تحسين الجودة أساساً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي تعود جذوره إلى مفهوم ضبط الجودة الشاملة.

## خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أي خطة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العام لابد أن تبدأ من رأس الهرم الإداري، بمعنى أنه دون الاستعداد والتجاوب والتفاعل المقدم من الإدارة فلن تستطيع المؤسسة أن تمضي في ركاب الجودة الشاملة. ولابد من وضوح الرؤية حول حقيقة ما تتوخاه المؤسسة التربوية من الجهد الإداري والبشري والمال الذي سينفق، وفيما يلي عرض للخطوات الضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال.

### أ- التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

فالإدارة العليا يجب أن تكون مؤمنة بفلسفة الجودة الشاملة، وقادرة على إرشاد وتوجيه جميع الإدارات الدنيا والعاملين في المؤسسة إلى الكيفية التي تصبح فيها مؤسستهم رائدة في مجال الجودة، والإدارة العليا مطالبة بإيجاد برامج لتحسين الجودة والعمل على مكافأة العاملين الذين يتميزون في تحسين الجودة في إطار الأنشطة التي يقومون بها، إذ أن فلسفة الجودة الشاملة تقوم على أن الخدمة ذات الجودة العالية هو ناتج من أن جميع العمليات هذه يجب تطويرها باستمرار.

**ب- إنشاء مجلس الجودة:**

يتراوح عدد أعضائه ما بين ١٢-١٣ عضوا ويجب أن يمثل الأعضاء كل المستويات في المؤسسة التربوية: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية ويجب أن يمثل المجلس أكبر عدد ممكن من الإدارات والأقسام والإدارات التعليمية والروضات سيساعد هذا التنوع الكبير في الخبرات والقدرات على تشجيع التعاون بين أعضاء مجلس الجودة ويتمثل هدف المجلس أولا في تحديد أية عوائق محتملة يمكن أن تمنع انتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ثم اقتراح طرق إزالة العوائق.

**ج- إقامة قاعدة معلوماتية:**

يقوم مجلس الجودة بعملية اتصالات لنشر معلوماته، ويكلف أحد أعضائه بمسئولية ضمان فاعلية الاتصالات ووصول المعلومات إلى كل المستويات في المؤسسة ويقدم هذا الشخص تقريرا شفويا مختصرا عن هذه الاتصالات في كل اجتماع للمجلس، ومن الضروري ألا يعمل المجلس دون معلومات والذي من شأنه أن يعيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وبوضوح سيكون هناك عدد قليل من القرارات شديدة الأهمية التي يجب أن تتخذ سرا خلال فترة زمنية، ولكن يجب أن يؤمن الموظفون عموما بأنهم يحصلون على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، و إذا زادت الإشاعات ونشرت معلومات – أكثر من اتصالات المجلس – حول التهديد المحتمل للتغييرات، فربما يقل تأييد إدارة الجودة الشاملة ويجب أن تتنوع عملية الاتصالات في طرق الأداء من وقت إلى آخر لكي نضمن أن أكبر عدد ممكن من الموظفين قد فهموا ماهية إدارة الجودة الشاملة، ولماذا تعد مهمة جداً لمستقبل المؤسسة، ويجب أن تستمر الاتصالات وتزداد وتتكرر أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن تستمر الاتصالات وتزداد بعد تحقيق النجاح.

**د- تقويم ثقافة المؤسسة:**

لابد من التقويم الصادق لثقافة المؤسسة، ويمكن أن يقوم بهذه العملية فرد من المؤسسة أو خبير ملم بإدارة الجودة الشاملة إلماماً شاملا والفكرة هنا هي أن يكون التقويم موضوعيا

وأن يحدد بدقة كيف تؤثر هذه الثقافة في المؤسسة، وحيث إن أي ثقافة سوف تقبل مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو ترفضها فإن أهم شيء هو القيام بهذا القرار قبل المضي قدما في الخطوات التالية لها.

**هـ- الدراسة الوافية للمحيط الخارجي للمؤسسة:**

وذلك من ناحية الأوضاع التعليمية السائدة والقوانين المتعلقة بعملها، ووضع سائر المؤسسات الشبيهة، وهذه الدراسة ضرورية لأن المؤسسات تعمل بالضرورة في محيطات منفتحة على بعضها.

**و- ورش عمل لزيادة الوعي بإدارة الجودة الشاملة:**

يتطلب الالتزام الحقيقي بإدارة الجودة الشاملة المشاركة الفاعلة من قبل كل أصحاب المصلحة في المؤسسة، لذا لابد من بدء الاتصال مع المسئولين والمعلمات والاطفال وغيرهم وعمل سلسلة من ورش العمل لهم بشكل غير رسمي معتمدة على المناقشة، وذلك للإجابة عن كل الأسئلة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والتعريف بأفكارها وفوائدها وخطوات تطبيقها على أن يواكب ذلك إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة ليتم تشجيع أعضاء المؤسسة التعليمية على استخدام ما بها من كتب ودوريات وشرائط فيديو و إنترنت ودراسة حالة وغيرها لزيادة وعيهم بإدارة الجودة الشاملة.

**ز- اختيار الإداريين والأكاديميين المناسبين:**

الإداريون والأكاديميون من مديرات الروضات والمشرفات تقع عليهم المسئولية الإدارية والخدمات فميكانيكية العمل وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم، وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الجو الآمن المطمئن بحيث تتفرغ المعلمات للعمل المنتج مع الأطفال وبحثا وخدمة للمجتمع، وهذا يستدعي أن يتم إعداد معلمات متخصصات ومؤهلات مع الاخذ في الاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم وحتى

يكتمل الهيكل الإداري للمؤسسات التربوية يجب أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة كالمالية والخدمات واللوازم والقبول والتسجيل وشئون الطلاب وشئون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريبا وتأهيلا جديدا في إدارة المؤسسات التربوية.

**ح- تحقيق الأمن الوظيفي:**

سيؤدي تحقيق الأمن الوظيفي إلى تطوير الأداء وتحقيق الوعي؛ وذلك من خلال وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق بوضع وتحديد معايير الترقية والتثبيت والأقدمية والمكافأ للكادر الوظيفي في المؤسسات التربوية، كما أن وجود رواتب مناسبة والتامين الصحي يجعل الموظفين يشعرون بالأمن والاستقرار مما ينعكس إيجابيا على جودة المنتج التعليمي ورفع مستوياته.

**ط- معاملة الممولين كشركاء:**

يجب أن تطور العلاقة الرابطة بين الممول والمؤسسة؛ فكلاهما يعتمد في نجاحه أو فشله على جودة خدمته، لذلك يجب أن يتم التركيز على الجودة وتكاليف دورة بقاء الخدمة بدلاً من العائد الماد، ويجب ألا يكثر عدد الممولين كي تظهر العلاقة الحقيقية بينهم وبين المؤسسة.

**ي- بناء فرق العمل:**

إن كافة جهود إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى تقديم خدمة تتصف بالإبداع والتميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعي وتكوين فرق العمل في التنظيم.

**ك- التقويم:**

لا يقصد به فقط التقويم النهائي للحكم على نجاح وجودة التغيير الذي تم إنجازه، ولكن يصاحب ذلك كل مراحل العمل السابقة سواء أكان ذلك في التمهيد أم التنفيذ، وذلك للاستفادة من التقويم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة في المرات التالية ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العملية: المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية

مرحلة التنفيذ، مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد، تقويم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم، إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعميل، وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع، وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر. المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبتها لطبيعة العمل في المؤسسة التربوية.

## مقومات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن البلدان المتقدمة والمتطورة تعتمد على مؤسسات التعليم المختلفة لتؤمن النمو الداخلي والمستدام لها، ولتفرض سياستها وطرق تفكيرها على سائر البلدان، فيشكل التعليم فيها مرجعاً حياً في التقدم الثقافي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

إن الجودة تتحرك في فلك تربوي يتألف من حلقات ثلاث تحتضن مقومات الجودة.

**١- تقوم الحلقة الأولى على إطار واكتساب وانتماء، وانفتاح، أي على تعليم يستطيع:**

- أن يشكل محيطا تربويا يؤهل للتعليم المستدام، مفتوحا باستمرار للنقاش الثقافي، لحماية التنوع، لدعم ونضج ثقافة القيم والمبادئ الصادرة عن منظمة اليونسكو الداعية إلى تعزيز التضامن الفكري والخلقي للبشرية.
- أن تؤمن فرص الدخول إلى الروضات وفقا للكفاءة والمساواة والقدرات.
- أن توفر التعلم مدى الحياة فلا يكون الانتساب إلى الروضة محصورا لأبناء القادرين والصفوة من أبناء المجتمع.
- أن يبني المواطن الملتزم بوطنيته وبكونيته الإنسانية، فيخاطب الآخر بلغة مشتركة قائمة على مساحات من التفاهم والتواصل.
- أن يجتهد في توسيع رقعة دخول المرأة إلى حرم المجتمع المعرفي، وأن يعمل على تحريرها من كل العوامل السياسية والاجتماعية التي تعترض مشاركتها في حقل

المعرفة والإنصاف، فبالتالي لا استحقاق، بل عملية إقصاء جزء من المجتمع عن القيام بدوره الاستراتيجي في المشاركة في التعلم، والتربية، وبناء المجتمع المعرفي.

**٢- تقوم الحلقة الثانية على خدمة، ومواءمة، وكفاءة، ومشاركة عبر تعليم يمكنه:**

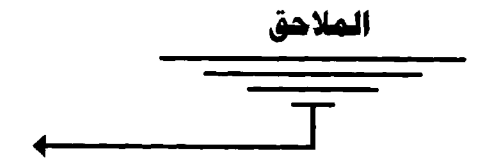
- أن يخدم المجتمع ويوثق ويوطد علاقاته وصلته بسوق العمل، فيشارك ممثلو سوق العمل بإدارة مؤسسات رياض الأطفال وتطلع المعلمات والاطفال على إمكانات التعليم الوطنية والعالمية المرتبطة بالعمل، فيتم التبادل بين المستخدمين في مؤسسات القطاعين، فتجدد المناهج أخذه بعين الاعتبار، وبشكل منتظم، تطورات القطاعات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية فيتعاون بالتالي القطاعان، التربوي والعلمي، على وضع الأنظمة التعليمية وتقويم المناهج التي تدرج في أهدافها ومضمونها، النظريات والتدريب والبرامج الطارئة وعمليات التقويم والمكتسبات السابقة، وذلك كله في عملية استباق لما قد يحدث.
- أن يعتمد المواءمة كمرجع أساسي فيما يختص بالتوافق والتطابق بين رسالة مؤسسات رياض الأطفال وانتظارات المجتمع.
- أن يقدم للأطفال مجموعة واسعة من الخيارات ونظاماً مرناً يسهل الدخول إليه والخروج منه، بشكل لا يعيق تربية المواطنين القادمين على المشاركة الفعلية في الحياة الاجتماعية على المستويات كافة.

**٣- تقوم الحلقة الثالثة على أهداف وقيم تعليم بوسعه:**

- أن يجتهد في تدعيم الارتباط والتكامل مع مراحل التعليم التالية، لأن رياض الأطفال جزء من نظام تربوي متكامل ومستمر، لذلك فعليه توثيق العلاقات مع الأسرة والروضات والأطفال، والأوساط الاقتصادية والاجتماعية، والهيئات المحلية على أنواعها، ووضع سياسات تربوية خاصة تؤهل المعلمين العاملين في كل الحلقات التربوية، من الحضانة إلى المرحلة الثانوية، قائمة على تشجيع الإبداع والتجديد المستمرين.

- أن يعتني بالهيئة التعليمية ويعزز مهاراتها حرصا على نوعية التعليم، وعلى ذهنية الاكتساب.
- أن يعزز البحث الجامعي على أنه أحد مكونات النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، عبر إنشاء بيئة بحثية ملائمة، وتشمل كل المواد، فيوضع للبحث نظام أساسي مهني ومادي قادر على حماية جودة البحث والتعليم.
- أن يواجه تقنيات المعلومات والاتصالات فيستخدمها في خدمة التعليم والبحث وفي خدمة التواصل بين الهيئات التعليمية والتربوية والباحثين وأهل القرار إلى ما هنالك من أمور تجعل من التكنولوجيا وسيلة تحرر، وجسور عبور إلى كم هائل من المعرفة التي تجمع وتبني الحضارات.
- أن يدعم ثقافة السلام؛ وذلك عبر تأمين مواءمة تنموية قاعدتها الأنصاف، والعدل، والتضامن، والحرية.
- أن ينقد المجتمع الحالي من أزمة القيم، فيحرره من الاعتبارات الاقتصادية، التي تنهشه ليدخله في البعد الأخلاقي والروحاني واحترام حقوق الإنسان والمواثيق الدولية. وهكذا يقاوم التعليم العالي أحادية السوق ليواجه بقيم الذكاء والإبداع.
- أن يحفظ حقه في صون الديمقراطية فينمي الحس النقدي، ويصدر الأحكام المقنعة القادرة على إحداث التغير في المجتمع.
-

# الملاحق



## ملحق رقم (١)

# نموذج مقترح لتفعيل العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي

تحية طيبة وبعد،،،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع معلومات تتعلق بالأدوار الجديدة للروضة والمرتبطة بتفعيل العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي، وتشمل هذه الاستبانة على عدد من المحاور يندرج تحتها عدد من الفقرات.

والمرجو وضع إشارة (×) أما كل فقرة وتحت درجة التقدير التي تعبر عن رأيك وأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، ولذلك يرجى الاستجابة بدقة وموضوعية ولا ضرورة لذكر اسمك على الاستبانة معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (×) في المكان المناسب:

١. مدير روضة ( )

٢. معلم ( )

٣. ولي الأمر ( )

اسم الروضة:

١- معلمة ذكور ( )

٢- معلمة إناث ( )

| الرقم | الممارسات التي يجب أن تكون في الروضة في هذا المجال | درجة الموافقة | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
| أولاً: مجال قدرة الروضة على إيجاد مخرجات تؤمن بضرورة دوام واستمرارية التعلم: | | | | | |
| ١ | تعقد الروضة دورات فنية لأفراد المجتمع المحلي | | | | |
| ٢ | تعقد الروضة دورات مهنية لأفراد المجتمع المحلي | | | | |
| ٣ | يشرف أولياء الأمور على تنفيذ برامج أكاديمية وترفيهية | | | | |
| ٤ | توفر الروضة مصادر تعلم دائمة ومتطورة ومتنوعة لأفراد المجتمع المحلي | | | | |
| ٥ | تعمل مجالس الطلبة على التعاون بين الروضة والمؤسسات الحكومية لتحقيق الأهداف التربوية | | | | |
| ٦ | يعتبر فتح مرافق الروضة كالحديقة، الملاعب، المكتبة أثناء وبعد الدوام استمرارا لتحقيق النمو المتوازن عند الطفل وأفراد المجتمع المحلي | | | | |
| ٧ | تعمل مجالس الأنشطة على التعاون بين الروضة والفعاليات الاجتماعية في المجتمع المحلي | | | | |
| ٨ | توفر الروضة نشاطات تعليمية تراعي الفروق الفردية والعمر وتشجع على الالتحاق بها | | | | |

| الرقم | الممارسات التي يجب أن تكون في الروضة في هذا المجال | درجة الموافقة | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
| ثانياً: مجال قدرة الروضة على تقديم خدمات متكاملة للمجتمع المحلي: | | | | | |
| ٩ | تقدم الروضة برامج لتطوير تعلم الكبار في المجتمع المحلي. | | | | |
| ١٠ | تقدم الروضة برامج لمحو الأمية | | | | |
| ١١ | تقدم الروضة برامج متنوعة، تتناسب مع ميول ورغبات الأطفال | | | | |
| ١٢ | تقدم الروضة برامج متنوعة خاصة بالموهوبين في الروضة والمجتمع المحلي | | | | |
| ١٣ | تقوم الروضة بإصدار مجلات ونشرات وصحف تهتم بقضايا البيئة المحلية | | | | |
| ثالثاً: مجال إسهام الروضة في التنمية الاقتصادية والمجتمعية للمجتمع المحلي: | | | | | |
| ١٤ | تطلب الروضة من المصانع والمؤسسات والشركات دعماً مادياً لتفعيل دورها | | | | |
| ١٥ | يشارك المعلمون والمؤهلون بخبراتهم في تصميم المشاريع الاقتصادية الناجحة في المجتمع | | | | |
| ١٦ | تنظم الروضة زيارات بيئية لتقديم النصح والإرشاد في مجال الحفاظ على البيئة | | | | |
| ١٧ | تنظم الروضة زيارات بيئية لطلب العون المادي من المجتمع المحلي | | | | |

| الرقم | الممارسات التي يجب أن تكون في الروضة في هذا المجال | درجة الموافقة | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
| ١٨ | يسهم الأطفال في تنفيذ مشاريع اقتصادية عامة وخاصة في المجتمع المحلي | | | | |
| ١٩ | تنظم الروضة زيارات بيئية لتقديم النصح والإرشاد في مجال الرعاية الصحية | | | | |
| ٢٠ | تحرص إدارة الروضة على عمل أبحاث ميدانية متنوعة تعود بالفائدة على المجتمع المحلي | | | | |
| ٢١ | تشارك الروضة في مخيمات الكشافة والمرشدات التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم في العطلة الصيفية | | | | |
| ٢٢ | تشارك الروضة في معسكرات عمل تطوعية أثناء العطلة الصيفية لخدمة المجتمع المحلي | | | | |
| ٢٣ | تخصص الروضة أيام عمل تطوعية أثناء العام الدراسي لخدمة المجتمع المحلي | | | | |
| رابعاً: مجال إسهام الروضة في تقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية: | | | | | |
| ٢٤ | تقدم الروضة خدمات للطاعنين في السن والمرضى في المجتمع المحلي | | | | |
| ٢٥ | تزود الروضة المجتمع المحلي بخبرتها في مجال تنظيم النسل | | | | |
| ٢٦ | تقدم الروضة برامج ترفيهية وثقافية لمختلف فئات المجتمع المحلي | | | | |

| الرقم | الممارسات التي يجب أن تكون في الروضة في هذا المجال | درجة الموافقة | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
| ٢٧ | تستقدم الروضة خبراء مختصين لعقد ندوات للمجتمع المحلي في مجال الأسرة | | | | |
| ٢٨ | تفتح الروضة أبوابها لتمكين أصحاب الهوايات من المجتمع المحلي من استخدام مرافقها | | | | |
| ٢٩ | تثري الروضة المجتمع المحلي بخبراتها في مجال الرعاية التربوية (تنشئة الأطفال). | | | | |
| ٣٠ | تستغل الروضة المناسبات الدينية والاجتماعية والوطنية لبناء الجسور مع المجتمع المحلي | | | | |
| خامساً: مجال قدرة الروضة على الاستخدام الأمثل لمصادر وموارد المجتمع المحلي: | | | | | |
| ٣١ | تستفيد الروضة من المجتمع المحلي في دعم موازنتها | | | | |
| ٣٢ | تسهم المؤسسات العامة والخاصة في دعم البرامج المجتمعية والتربوية بالروضة | | | | |
| ٣٣ | تستفيد الروضة من القدرات المهنية والفنية والتقنية للطلاب والمجتمع المحلي في تنفيذ المشاريع والبرامج التربوية والثقافية | | | | |
| ٣٤ | تستغل الروضة المواد الخام المحلية في صناعة الرسائل التعليمية وتجميل البناء والمرافق بها | | | | |
| ٣٥ | تستفيد الروضة من مناسبات الأفراح لمد جسور الثقة بينها وبين المجتمع لما فيه الصالح العام | | | | |

| الرقم | الممارسات التي يجب أن تكون في الروضة في هذا المجال | درجة الموافقة | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
| سادساً: مجال الخدمات التربوية المتنوعة التي يجب أن تقدمها الروضة للمجتمع المحلي: | | | | | |
| ٣٦ | تقيم الروضة مخيمات مشتركة لأطفالها والأفراد المجتمع المحلي | | | | |
| ٣٧ | تقدم الروضة برامج تعليمية في الحاسب الآلي للمهتمين في المجتمع المحلي | | | | |
| ٣٨ | تشارك المعلمات في كثير من أنشطة المجتمع المحلي | | | | |
| ٣٩ | تتفاعل الروضة بنشاطها الثقافي مع مجتمعها المحلي من خلال الندوات والمحاضرات | | | | |
| ٤٠ | تشكل الروضة الأطر الثقافية للمجتمع | | | | |
| ٤١ | تشكل الروضة الأطر الفكرية للمجتمع | | | | |
| ٤٢ | تشكل الروضة الأطر القيمية للمجتمع | | | | |
| ٤٣ | تعمل إدارة الروضة كونها جـزءا متمما للمجتمع المحلي | | | | |
| ٤٤ | تعمل الروضة على إعداد الأطفال إعدادا نفسيا للتكيف في كافة مجالات الحياة | | | | |
| سابعاً: مجال إشراك الروضة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في إعداد البرامج التعليمية والنشاطات المختلفة: | | | | | |
| ٤٥ | يقيم أولياء أمور الأطفال برامج وأنشطة في الروضة ويقدمون التغذية الراجعة لها | | | | |

| الرقم | الممارسات التي يجب أن تكون في الروضة في هذا المجال | درجة الموافقة | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
| ٤٦ | يقيم أولياء أمور الأطفال أداء الروضة الأكاديمي | | | | |
| ٤٧ | تسهم مجالس الآباء والمعلمين والأمهات في وضع خطة إدارة الروضة السنوية | | | | |
| ٤٨ | تستفيد الروضة من أصحاب المهن والخبرات والاختصاص بإعطاء دروس ومحاضرات وورش عمل لأولياء الأمور | | | | |
| ٤٩ | تكرس الروضة وقتاً كافياً للالتقاء بأولياء الأمور والاستماع لآرائهم في تحسين المستوى الأكاديمي والسلوكي لأبنائهم | | | | |
| ٥٠ | تقبل الروضة النقد والأفكار والآراء التي تعزز تأثيرها على المجتمع المحلي | | | | |

ملاحظات أخرى:

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

---------------------------------------------------------------------------

## ملحق رقم (٢)

# تقدير درجة فعالية أداء الروضة باستخدام معايير الجودة

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع معلومات سيتم استخدامها لتقدير درجة فعالية أداء الروضة باستخدام معايير الجودة، وتشتمل الاستبانة على عدد من الفقرات تم تصنيفها وفقاً للمحاور التالية:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي. ثانياً: القيادة المدرسية.

ثالثاً: التعليم أو التدريس. رابعاً: المناهج الدراسية.

خامساً: تكنولوجيا المعلومات.

سادساً: المناخ التنظيمي في المدرسة.

سابعاً: الامتحانات والاختبارات والتقويم التربوي.

ثامناً: العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

تاسعاً: أسئلة مفتوحة.

وقد تم وضع سلم خماسي مدرج (على نمط سلم ليكرت) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة. والمرجو وضع إشارة (√) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة وتحت درجة الموافقة التي تعبر عن رأيك.وسوف تسهم الإجابة بدقة وموضوعية على هذه الاستبانة في تقديم عدد من المقترحات التي سوف تساعد في تطوير أداء الروضة علماً بأنه لا ضرورة لذكر اسمك على هذه الاستبانة.

وشكراً لتعاونكم

## معلومات عامة

☐ اسم الروضة: ------------------------------------------------------------

☐ جنس الأطفال:

- ذكور ( )
- إناث ( )

☐ عدد الأطفال في الروضة.

☐ فئة المستجيب:

- مدير الروضة
- معلم الروضة
- طفل
- ولي أمر
- فعاليات اجتماعية اقتصادية في المجتمع المحلي

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أولاً: التخطيط الاستراتيجي: | | | | | | |
| ١ | تعتمد الروضة في صياغة خططها المستقبلية على منهجية البحث العلمي والتخطيط الاستراتيجي وصيغة البدائل والخيارات | | | | | |
| ٢ | تعتمد الروضة عند وضع خططها على التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للروضة والبيئة الخارجية (المجتمع) | | | | | |
| ٣ | تقوم الروضة بوضع البرامج الشاملة المتكاملة في الخطة الاستراتيجية والتي تساعد الروضة في تحقيق أهدافها المستقبلية | | | | | |
| ٤ | تعكس الخطة الاستراتيجية للروضة وبرامج عملها السياسية التربوية المعتمدة بوزارة التربية والتعليم في الدولة كما تعكس الاحتياجات الحقيقية للروضة والمجتمع والاحتياجات العالمية | | | | | |
| ٥ | تقوم الروضة بتحديد مستويات التطوير على نحو مستمر وتضع الخطط طويلة المدى والبرامج التنفيذية لتحقيق الأهداف التربوية للروضة | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٦ | تراعي الروضة عند وضع الخطط وبرامج العمل الاحتياجات والإمكانات المتاحة للروضة | | | | | |
| ٧ | تحرص الروضة على صياغة أهدافها بوضوح ودقة وضرورة توافق وتوازن هذه الأهداف مع الظروف المحيطة | | | | | |
| ٨ | تحرص الروضة على الاستفادة من التغذية الراجعة في الوقت والشكل المناسب، وتقوم بالمراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية التي تعتمدها | | | | | |
| ٩ | تقوم الروضة بعمليات المتابعة والتقويم المستمر للبرامج والمشروعات التي تنفذها وتستثمر نتائج هذه العمليات في التطوير المستمر للخطط والبرامج والمشروعات المستقبلية | | | | | |
| ثانياً: القيادة المدرسية: | | | | | | |
| ١٠ | الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانات والموارد المادية والمالية والبشرية والتقنية في الروضة وحشدها للحصول على أقصى طاقة إنتاجية وتحقيق التميز المرتكز على القدرات الحقيقية للروضة | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١١ | استخدام الاتصال البناء والانفتاح الفكري وتعزيز مبدأ الحوار والتفاعل وإثارة الفكر النقدي بين جميع أعضاء المجتمع والروضة لتطوير العملية التربوية | | | | | |
| ١٢ | التوظيف الأمثل للتقنيات البحثية المختلفة والتعامل الفعال مع نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار | | | | | |
| ١٣ | القدرة على التفكير بطريقة ابتكارية والتوقع بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها | | | | | |
| ١٤ | اعتماد نظام فعال لتحليل مؤشرات الأداء ورصد المؤشرات الدالة على احتمالات التغيير | | | | | |
| ١٥ | استخدام الأساليب العلمية والآليات المناسبة في حل المشكلات وصناعة القرارات ومعالجة القضايا التي تواجه الروضة | | | | | |
| ١٦ | تفويض الصلاحيات والمسئوليات لأعضاء المجتمع في الروضة مع التأكيد على مبدأ المساءلة | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١٧ | حرص أعضاء الروضة على المشاركة في صناعة القرار وإنجاز المهمات بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف التربوية للروضة | | | | | |
| ١٨ | القيام بالمراجعة الدورية لكل الإجراءات والنظم وتعديلها أو تغييرها اعتماداً على نتائج البحوث والدراسات والتقويم | | | | | |
| ١٩ | تطبيق نظام فعال للرقابة على الأداء وتقويم الإنجاز | | | | | |
| ٢٠ | تحقيق العدالة والموضوعية والنزاهة والشفافية في تقويم أداء أعضاء مجتمع الروضة والحكم على كفاءتهم | | | | | |
| ٢١ | تنمية قادة للتغيير يمتازون بالقدرة على الإبدع والابتكار وبناء رؤية مستقبلية للروضة وإدارة فرق العمل بفاعلية | | | | | |
| ٢٢ | تطبيق نظام فعال للحوافز المالية والمعنوية ضمن نطاق المعقولية وعلى أسس سليمة | | | | | |
| ٢٣ | إشاعة الثقافة المؤسسية في الروضة وتدعيم التغيير والتجديد وتشجيع الإبداع والابتكار والجودة والتميز | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢٤ | تنمية الإحساس بالولاء والانتماء للروضة وتعزيز مبادئ المساواة والعدل وتكافؤ الفرص لرفع الروح المعنوية للمتعلمين والمعلمين | | | | | |
| ثالثاً: التعليم: | | | | | | |
| ٢٥ | إدارة عمليت التعلم والتعليم بما يكفل وصول جميع المتعلمين إلى مستويات الإتقان المقررة أو تجاوزها | | | | | |
| ٢٦ | توظيف استراتيجيات التعلم والتعليم القائمة على البحث والاستقصاء وتنمية أساليب التفكير | | | | | |
| ٢٧ | تنمية الفكر النقدي لدى المتعلمين والقدرة على صناعة القرارات الإبداعية لحل المشكلات التربوية التي تواجههم | | | | | |
| ٢٨ | توفير بيئة تعلمية/ تعليمية صالحة ومنضبطة ومحفزة ومثيرة لعملية التعلم والتعليم وحفز المتعلمين للاستفادة القصوى مما تقدمه الروضة لهم من خدمات وتسهيلات تربوية | | | | | |
| ٢٩ | اعتماد الهيئة التعليمية في الروضة على مصادر المعلومات المتنوعة داخل الروضة وخارجها في عملية التعلم والتعليم | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣٠ | توفير برامج لرفع كفاءة جميع المعلمين وإتاحة فرص التدريب والتنمية المهنية المستمرة، والإفادة منها في عملية التعلم والتعليم، وزيادة إنتاجيتهم بشكل فعال ليتمكنوا من تحقيق الأهداف | | | | | |
| ٣١ | توفير برامج التقوية للأطفال المتعثرين وضعاف التحصيل الدراسي، فضلاً عن تقديم برامج إثرائية للأطفال المتفوقين والموهوبين | | | | | |
| ٣٢ | يتم ربط التعليم في الروضات بحاجات المتعلمين من جهة واحتياجات المجتمع المحلي من جهة أخرى | | | | | |
| ٣٣ | تعزيز مبادئ التعلم الذاتي وتعلم المجموعات أو الفرق والتعلم التعاوني والمبادرة الذاتية | | | | | |
| ٣٤ | تنويع الأنشطة الصفية وفقاً لتنوع حاجات وقدرات الأطفال المختلفة | | | | | |
| ٣٥ | تنفيذ مشروعات وتجارب تطويرية في الروضة تتصف بالأصالة والجدة والتنوع، وتسهم في تطوير استراتيجيات التعلم والتعليم | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣٦ | توظيف البحوث التربوية والإجرائية الميدانية على نحو فعال للإسهام في تحسين جودة عملية التعلم والتعليم | | | | | |
| ٣٧ | إثارة قدرات المتعلمين لممارسة العمليات العقلية العليا ومهارة التقصي والاكتشاف وتوظيف الأسلوب العلمي في حل المشكلات | | | | | |
| رابعاً: المناهج الدراسية: | | | | | | |
| ٣٨ | يتم اعتماد مبدأ الشمولية في إعداد المناهج الدراسية، بحيث تغطي هذه المناهج جميع الميادين الرئيسة في حقول المعرفة المختلفة بأبعادها الفكرية والعلمية والإنسانية والاجتماعية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية | | | | | |
| ٣٩ | يتم اعتماد مبدأ التكامل في إعداد المناهج بحيث تساعد على تنمية شخصية الطفل من جميع جوانبها الانفعالية والروحية والفكرية والمعرفية والخلقية والجسمية والاجتماعية والسلوكية | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤٠ | يتم اعتماد مفهوم الروضة المجتمعية في إعداد المناهج بحيث تعكس هذه المناهج احتياجات ومتطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية من الكوادر التي تمتلك الكفاءات والمهارات التي يتطلبها سوق العمل | | | | | |
| ٤١ | يتم مراعاة مبدأ المرونة في إعداد المناهج وتوفير الاختيارات المختلفة من البرامج والمقررات الدراسية في المجالات الدراسية المختلفة | | | | | |
| ٤٢ | يتم اعتماد نظام متطور للتوجيه والإرشاد التربوي والمهني، بحيث يساعد الأطفال على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واحتياجاتهم من جهة، واحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل من جهة أخرى | | | | | |
| ٤٣ | يتم اعتماد مبدأ المراجعة المستمرة للمناهج بهدف تحديثها وتجديدها لمواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على المجتمع من النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والمعلوماتية | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤٤ | يؤخذ بعين الاعتبار - عند إعداد المناهج ثورة تكنولوجيا المعلومات، ويتم توظيف واستخدام هذه التكنولوجيا في إثراء و إغناء خبرات الطلبة وتعزيز تعلمهم | | | | | |
| خامساً: تكنولوجيا المعلومات: | | | | | | |
| ٤٥ | توفير قاعدة بيانات حديثة، بحيث تشتمل هذه القاعدة على أعداد المعلمين ومؤهلاتهم وأعداد الأطفال موزعين حسب المرحلة المقيدين عليها بالروضة | | | | | |
| ٤٦ | توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والمادية في الروضة | | | | | |
| ٤٧ | يتم توفير مختبرات الحاسوب ومراكز مصادر التعليم والتقنيات التعليمية المختلفة، وتيسير استخدامها من قبل المعلمين والإداريين والاطفال لتعزيز عمليات التعلم والتعليم في الروضة. | | | | | |
| ٤٨ | يتم ربط الروضة بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الإنترنت | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤٩ | يتم توفير الدعم والمساندة للمعلمين وتشجيعهم على تطوير برامج للتعليم الإلكتروني، بهدف تعزيز وإثراء عمليات التعلم والتعليم | | | | | |
| سادساً: المناخ التنظيمي في الروضة: | | | | | | |
| ٥٠ | يشيع الإحساس بتحقيق الذات لدى العاملين في الروضة | | | | | |
| ٥١ | يشعر العاملون في الروضة بالفخر والاعتزاز والانتماء بالروضة | | | | | |
| ٥٢ | يسود الإحساس بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص لدى العاملين في الروضة | | | | | |
| ٥٣ | تحرص إدارة الروضة على تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين في الروضة واحتياجات الروضة | | | | | |
| ٥٤ | يساعد المناخ التنظيمي في الروضة على توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار عند العاملين في الروضة | | | | | |
| ٥٥ | يسود الانضباط والنظام في الروضة لدى العاملين والمتعلمين | | | | | |
| ٥٦ | تشجع الثقافة السائدة في الروضة على زيادة الإنتاجية وتحسين وتطوير أداء المتعلمين | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥٧ | يسود الإحساس بالرضا لدى العاملين نظراً لاعتماد نظام سليم للحوافز المالية والمعنوية في الروضة | | | | | |
| ٥٨ | تشجع الثقافة السائدة في الروضة على دعم التغيير والتجديد والإبداع والابتكار والتميز | | | | | |
| ٥٩ | يسود الإحساس بالطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار لدى الأطفال في الروضة | | | | | |
| ٦٠ | يسود في الروضة أجواء الزمالة والتعاون وروح الفريق | | | | | |
| سابعاً: التقويم التربوي: | | | | | | |
| ٦١ | ينظر إلى التقويم باعتباره جزءاً لا يتجزأ من عملية التعلم والتعليم | | | | | |
| ٦٢ | يحرص المعلمون على رفع توقعاتهم لأداء المتعلمين لبلوغ أقصى مستويات الاتقان المقررة | | | | | |
| ٦٣ | إجراءات التقويم تتم بدقة وموضوعية | | | | | |
| ٦٤ | يتم استخدام الاختبارات الدقيقة لتشخيص حاجات المتعلمين والتعرف على صعوبات التعلم لديهم | | | | | |

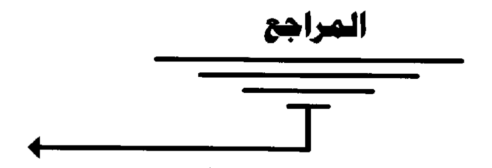
| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٦٥ | يتم تزويد أولياء الأمور بتقارير دورية دقيقة عن أبنائهم الأطفال تتعلق بمستوى تحصيلهم الدراسي ومدى تقدمهم وتشخيص صعوبات التعلم لديهم والحلول المناسبة لمعالجتها | | | | | |
| ٦٦ | يتم توظيف نتائج التقويم لوضع الخطط العلاجية والإشرافية المناسبة لتحسين أداء المتعلمين إلى أعلى مستوى ممكن | | | | | |
| ٦٧ | يتم تحليل نتائج التقويم على نحو مستمر ويتم استخلاص الاستنتاجات التي تساعد على تطوير أداء المتعلمين | | | | | |
| ٦٨ | يعتمد نظام التقويم التكويني أو البنائي المستمر بدلاً من التقويم الختامي أو النهائي | | | | | |
| ٦٩ | يعتمد نظام التقويم الذي يرتكز على معايير الاتقان بدلاً من التقويم الذي يعتمد على مستويات معيارية مقننة، والتي تقوم بتقسيم الأطفال وفقاً للمنحنى الطبيعي (منحنى جوس) | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٧٠ | يعتمد نظام التقويم الشمولي الذي يغطي جميع جوانب وأبعاد شخصية الطفل كالذكاء والقدرات والاستعدادت والميول والاتجاهات والتحصيل والميول والاتجاهات والتحصيل الدراسي والمهارات والقيم بدلاً من التقويم الجزئي الذي يغطي جانبا واحداً، وغالبا ما يكون التحصيل الدراسي المقصور على المعلومات والمعارف النظرية | | | | | |
| ٧١ | يستخدم نظام التقويم المعتمد على الأداء والممارسة بدلاً من التقويم المعتمد على المعرفة النظرية | | | | | |
| ثامناً: العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي: | | | | | | |
| ٧٢ | تعقد الروضة دورات فنية ومهنية لأفراد المجتمع المحلي | | | | | |
| ٧٣ | توفر الروضة مصادر تعلم دائمة ومتطورة ومتنوعة لأفراد المجتمع المحلي | | | | | |
| ٧٤ | تقدم الروضة برامج لتطوير تعليم الكبار ومحو الأمية لأبناء المجتمع المحلي | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٧٥ | تطلب الروضة من المصانع والمؤسسات والشركات والبنوك دعمها ماديا | | | | | |
| ٧٦ | تنظم الروضة زيارات منزلية لأولياء الأمور لتقديم النصح والإرشاد في مجال الرعاية الاجتماعية والصحية والسلوكية لأبنائهم الأطفال | | | | | |
| ٧٧ | تعقد الروضة ندوات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والاجتماعية والوطنية | | | | | |
| ٧٨ | تقدم الروضة برامج تعليمية في الحاسب الآلي للمهتمين في المجتمع المحلي | | | | | |
| ٧٩ | تشرك الروضة أولياء الأمور والفعاليات الاجتماعية الاقتصادية في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج والأنشطة التي تقدمها لأبناء المجتمع المحلي | | | | | |
| ٨٠ | تنظم الروضة زيارات للأطفال إلى المراكز الصحية والمستشفيات ومراكز الشرطة والدفاع المدني والنوادي والجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني من أجل التعرف على الخدمات والبرامج التي تقدمها للمجتمع المحلي | | | | | |

| الرقم | الفقرة | أوافق بدرجة كبيرة جدا | أوافق بدرجة كبيرة | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق بدرجة كبيرة | لا أوافق بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٨١ | تحرص الروضة على الاتصال بأولياء الأمور وتقوم بإشراكهم في متابعة ورعاية نمو أبنائهم وتعليمهم وتهذيب سلوكهم وحل مشكلاتهم | | | | | |

# المراجع



## أولاً: المراجع باللغة العربية:

١- أحمد الخطيب (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، بحث قدم إلى مؤتمر «الوصول إلى المعرفة في القرن الواحد والعشرين ٢٨ فبراير ٢٠٠٤»، بيت الأمم المتحدة، بيروت.

٢- أحمد الخطيب ورداح الخطيب (٢٠٠٦): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.

٣- أحمد برقعان (٢٠٠١): تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضر موت، رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية- جامعة أسيوط.

٤- أحمد سعيد درباس (١٩٩٤): إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي، السعودية، رسالة الخليج العربي، المجلد ٢١٤ العدد ٥٠.

٥- أحمد سعيد درباس (١٩٩٥): إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، المجلد ١٤، العدد ٥٠.

٦- حسن حسين البيلاوي (٢٠٠٦): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٧- حسين محمد العلوي (١٩٩٨): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

٨- ريتشارد ويليامز (١٩٩٩): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير للنشر، الرياض.

٩- سالم القحطاني (١٩٩٤): إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٤، عدد ٣، ديسمبر، الرياض.

١٠- سعيد سليمان (٢٠٠٦): معايير الجودة في أداء المعلم، محرر من كتاب الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة، عمان.

١١- السيد عبدالقادر شريف (٢٠٠١): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، ط٣،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٢- السيد منير (د.ت.): إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت التعليم العالي، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

١٣- شوقي حسين (١٩٨٧): أصول الإدارة، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة.

١٤- عادل الشبراوي (١٩٩٥): الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العربي.

١٥- عبدالمنعم محمد نافع (١٩٩٦): الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، المجلد، العدد ٢٥، الجزء الأول.

١٦- علي أحمد مدكور (٢٠٠٠): التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.

١٧- فريد النجار (٢٠٠٠): إدارة الجامعة بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

١٨- فريد عبدالفتاح زين الدين (١٩٩٦): المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط١، القاهرة، جامعة الزقايق.

١٩- فريد عبدالفتاح زين الدين (١٩٩٦): المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط١، القاهرة، جامعة الزقازيق.

٢٠-فوزية محمد ناجي (١٩٩٨): إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

٢١- فيليب أتكسون (١٩٩٦): إدارة الجودة الشاملة: التغير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالفتاح النعماني، مراجعة عبدالرحمن توفيق، الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

٢٢- محمد البكري (٢٠٠١): أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، العدد ٦٠، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

٢٣- محمد الخطيب (٢٠٠٢): معايير الاعتماد وضمان الجودة، اجتماع الخبراء حول تقويم واعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان الجودة في دول الخليج العربية، اليونسكو، وزارة التعليم العالي، سلطنة عمان، ١٠-١٣ فبراير.

٢٤- محمد عبدالغني هلال (١٩٩٦): مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ٩٠٠٠ في التعليم والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، القاهرة.

٢٥- محمد عوض الترتوري (٢٠٠٥):إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلس السعودي للجودة، المنطقة الغربية، جدة.

٢٦- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات حويجان (٢٠٠٦): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٧- هاني السيد العزب (٢٠٠٩): تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة.

٢٨- هبه مصطفى مطاوع (٢٠١٢): تحسين الإنتاجية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة، دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة.

٢٩- هشام عبدالعزيز عاصي (٢٠٠٨): دراسة تقويمية لمرحلة رياض الأطفال في المعاهد الأزهرية النموذجية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

30- Acte, Standards And Evaluative Criteria For The Accreditation Of Teacher Education, The American Association Of College For Teacher Education, Washington, D. C. December, 1986.

31- Rath, R. The Role Of The University In The Preparation Of Teachers, Plamer Press. London, 1999.

32- Stuffe Bean D. L.: Institutional Self – Evaluation, The International Encyclopedia Of Education Research And Studies, Pergamon Press, Oxford, 1992.

33- Winn R. R. Green. Applying Total Quality Management In The Educational Process In International Engineeving Education, Vol. 14, No.2, 1998.

34- Ackoff, R. BeyondTqm. Journal For Quality And Participation, 1993.

35- BankJohn: The Essence Of Total Quality Management, Prenice International (Uk), Ltd., 1992.

36- Brophy P. And Coulling, K. Quality Management For Information And Library Managers, Aldershot: Gower, Aslib, (1996)

37- Coate, E. The Introduction Of Total Quality Management At Oregon, State University, Higher Education (1993).

38- Coat, E. Implementing Total Quality Management In A University Setting, Corvallis, Or Oregon State University, (1990).

39- Cohen, Steven And Ronald, Brand, Total Quality Management: Apractical Guide For The Real World, (San Francisco: Jossey – Bass Publisher, 1993.

40- Corn sky, R. And Mc Cool, S. Total Quality Improvement Guide For Institutions Of Higher Education, Madison Wisconsin, Magna Publications, (1993).

41- Costing, H. Reading In Total Quality Management, Copy Right, By Har Court Brace Copany, Sandigo, New York, (1994).

42- Drummond, Helga; The Quality Movement, What Total Quality Management Is Really All About, London, Kogan, (1992).

43- Federal Quality Institute, Federal Total Quality Management: Hand Book, Washington, D. C., U.S.A., (1990).

44- Harrison, Setphen J. And SutpakKonald, Total Quality Management: The Organizational Ecaivalent Truth In Public Administration Theory And Practice, Public Administration Quarterly, Paq. Vol.16, No.3, Fall (1993).

45- Kleindorfer P. R. Total Quality Management In The University Of Pennsylvania, Managing Service Quality, Vol.6, No.5, (1993).

46- Lindsay A., Quality And Management In Universities, Journal Of Higher Education Management, Vol.9, No.2, (1994).

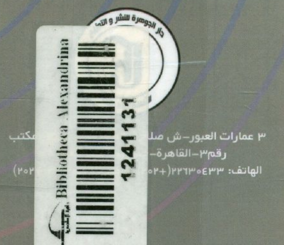
47- Widener, T. And Harris, V. Implications Of Total Quality Management In Education, The Educational Forum, 61 Summer, (1997).



## المؤلف فى سطور

**د . السيد عبد القادر شريف**

حاصل على دكتوراه الفلسفه فى التربية تخصص "أصول التربية" عام ١٩٩٧، إستاذ أصول تربية الطفل ورئيس قسم العلوم التربويه بكلية رياض الاطفال جامعة القاهره منذ ٢٠١١ حتى الإن ، عضو اللجنه للمحكمين لترقية الإساتذه المساعدين فى مجال الدراسات التربويه فى الطفولة المبكره ، عمل أستاذ زائر بكلية التربية جامعة الامارات العربية المتحدة خلال الفترة من ٢٠٠١ الى ٢٠٠٣ ، عمل بكلية التربية جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية خلال الفتره من ٢٠٠٦ الى ٢٠١١ له العديد من الابحاث فى مجال تربية الطفل ، لة العديد من اللقاءات التلفزيونية بالتليفزيون المصرى ، له العديد من المقالات فى بعض الصحف المصريه والخليجية.






٣ عمارات العبور-ش صل... مكتب
رقم٣-القاهرة-...
الهاتف: ٢٢٦٣٠٤٣٣(+٢٠٢ ...)

Dar-al-jawharah-al-mutakdma@live.com
www.daraljawharah.com